

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL
CURM - MATAGALPA



SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Tema: Impacto de la Globalización en las Empresas
de Nicaragua.

SUBTEMA:

*Medidas Competitivas Globales y Como Crear la
Organización Global*

TUTOR:

JOSE FRANCISCO HERNÁNDEZ PÉREZ

AUTORES

ALEX MARTÍN HERRERA TORRES
ROBERTO CARLOS PÉREZ ICABALCETA

MATAGALPA, FEBRERO DE 2008

Índice.

<i>Contenido</i>	<i>pág.</i>
<i>i. Dedicatoria</i>	
<i>ii. Agradecimiento</i>	
<i>iii. Valoración del docente</i>	
<i>I. Resumen</i>	<i>1</i>
<i>II. Introducción.....</i>	<i>2</i>
<i>III. Justificación.....</i>	<i>3</i>
<i>IV. Objetivos.....</i>	<i>4</i>
<i>V. Desarrollo</i>	<i>5-69</i>
<i>1.GLOBALIZACIÓN</i>	
<i>1.1.Aspectos generales</i>	<i>5-8</i>
<i>1.2.Evolución de la globalización</i>	<i>9-16</i>
<i>1.3.La economía internacional en un mundo global.....</i>	<i>17-24</i>
<i>2.MEDIDAS COMPETITIVAS GLOBALES.</i>	

2.1.Aspectos esenciales de las medidas globales.....	25
2.2.Característica claves de la medidas competitivas	25-31
2.3.Desarrollo de planes para país-competidor	32-33
2.4.Emresas Globales.	
2.4.1.Restricciones que afectan las empresas globales.....	34-36
2.5.Beneficios y desventajas, medidas globales.....	37-38
2.6.Reglas para tomar medidas competitivas	39

3.COMO CREAR LA ORGANIZACIÓN GLOBAL.

3.1.Administración de una compañía globalizada	39-42
3.2.Elementos de la organización global.....	43-44
3.2.1.Estructura organizacional	45
3.2.1.1.Centralización de la autoridad global.....	45-47
3.2.1.2.Dimensión de negocio.....	47
3.2.2.Proceso administrativo	48
3.2.2.1.Sistema informativo de estrategia global.....	48
3.2.3.Cultura	49-55
3.2.4.Personal	56-59
3.3.Enfoques corporativos de estrategias mundiales.	
3.3.1.Estrategias multilocales Fragmentadas	60
3.3.2.Estrategias integradas por países.....	60
3.3.3.Estrategias globales integradas por negocio	61
3.3.4.Estrategias corporativas globales integradas	61
3.4.Desventajas de una organización global.....	62-63
3.5.Regulaciones para crear una organización global	64

4.PRODUCTO Y SERVICIOS GLOBALES.

<i>4.1.Beneficios de los productos y servicios globales.....</i>	<i>65</i>
<i>4.2.Desventajas de los productos globales</i>	<i>66</i>
<i>4.3.Reglas de productos globales.....</i>	<i>66</i>

5.LA DINAMICA DE LOS MERCADOS INTEGRADOS

<i>5.1.Reducción de los costos de acceso al mercado</i>	<i>67</i>
<i>5.2.Tamaño de mercado, economía de escala y diferenciación de productos</i>	<i>68</i>
<i>5.3.Integración comercial y otras políticas</i>	<i>69-70</i>

<i>VI. Conclusiones.....</i>	<i>71-72</i>
------------------------------	--------------

<i>VII. Bibliografía</i>	<i>73-74</i>
--------------------------------	--------------

<i>VIII. Anexos</i>	<i>75</i>
---------------------------	-----------

i. Dedicatoria.

Dedico este trabajo a Dios por haberme dado la sabiduría necesaria para poder cumplir con todos los requerimientos que se necesitan.

A mis padres por darme el apoyo que necesitaba, para poder terminar mis estudios universitarios.

A mis maestros por haberme ilustrado los juicios necesarios para ejercer mi carrera.

Y todas las personas que de una u otra manera han contribuido para la culminación de este trabajo

Alex Martín Herrera Torres

i. Dedicatoria.

Dedico este trabajo con gran cariño a:

DIOS, mí padre eterno, quien es fiel y siempre está presente en los momentos buenos y malos de mi vida, dándome la fortaleza para concluir con esta meta, haciendo realidad uno de mis sueños.

A mis padres por haberme brindado su apoyo incondicional en mi vida, siempre los llevare en mi corazón.

A los profesores, que contribuyeron a formarme durante estos cinco años de estudio.

A mis amigos (as), que de una u otra manera me han dado su ayuda sin esperar nada a cambio.

Roberto Carlos Pérez Icabalceta.

ii. Agradecimiento:

Agradecemos principalmente a DIOS nuestro padre celestial que nos ha dado la sabiduría necesaria para llegar a concluir una meta más en nuestras vidas y nos ha escuchado por cada plegaria que le hemos ofrecido para poder culminar nuestro trabajo.

A nuestros padres por darnos el apoyo moral y económico para poder salir adelante en cada etapa de nuestra vida.

A los gerentes de las empresas que nos facilitaron información veraz, para que nuestro trabajo se desarrollara de manera efectiva.

A los maestros de la UNAN por habernos enseñado conocimientos importantes para nuestro desarrollo como profesionales, en especial a nuestro tutor Francisco Hernández Pérez.

Y a las personas que de una u otra manera nos apoyaron en todo el proceso de elaboración de este documento

Alex Martín Herrera torres.
Roberto Carlos Pérez Icabalceta.

iii. VALORACIÓN DEL DOCENTE

El presente trabajo como forma de culminación para la carrera de administración, fue realizado de acuerdo a las normativas que establece el artículo 1, sobre las normas de conclusión de estudio, en este caso, seminario de graduación contemplado en el plan de estudio 1999.

El mismo, cumple con todo los requisitos, tanto en la investigación bibliográfica, como en todos sus aspectos metodológicos.

Por el cual, puede ser y/o está listo para ser defendido ante el tribunal examinador en la fecha que estipule la dirección de este recinto universitario.

Lic.: francisco Hernández Pérez
Tutor

Resumen

En el presente trabajo, se aborda una serie de aspectos que van desde el conocimiento de las medidas competitivas, que existen actualmente, con el propósito, de conocer qué medida se tienen que tomar en diversas situaciones que se pueden presentar a la hora de estar compitiendo en un mercado extranjero.

Así como las bases fundamentales, para la creación de una empresa que cuente con la solides necesaria, que le permita mantenerse en el mercado global, poder ser más competitivos; también abordamos los aspectos más relevante de la empresa, en cuanto a la administración de los recursos humanos, ya que son de suma importancia a la hora de crear una organización con ámbito mundial.

Se realizó un estudio de los planes que se utilizan para la planificación de la empresa, y el tipo de gerente de mayor envergadura a la hora de formar una empresa global.

En la investigación se hace hincapié en el diseño de los productos que permitirá que la empresa, pueda explorar nuevos mercados, es decir poder ser competitivo, así como las reglas básicas para obtener productos competitivos.

También se realizó un estudio a las empresas globales en Nicaragua; en donde se conoció las experiencias que tienen estas empresas en los mercados globales, las medidas que utilizan y los aspectos importantes para la creación de una empresa global.

Se estudió los mercados actuales y los requisitos necesarios para que una empresa nicaragüense pueda integrarse en el mercado internacional

Todo esto con el objetivo de crear conocimiento a las empresas de las distintas oportunidades que representa estar en el mercado global y las distintas herramientas que permitirán subsistir, en un mercado globalizado.

Introducción

La presente investigación, se realizó con el propósito de dar a conocer, cuales son las medidas competitivas globales, que existen para lograr una mayor competitividad de las empresas en el ambiente económico mundial y lo más fundamental las bases necesarias para crear una organización de ámbito internacional.

La mayoría de las empresas Nicaragüenses, no tienen mucho conocimiento sobre las medidas competitivas globales, ni como crear una empresa global, por lo cual es necesario que las empresas hagan énfasis en este tema, para que así puedan conocer cuales son las principales medidas que se deben tomar para mantenerse en un mercado mundial, así como las restricciones, ventajas y desventajas, que existen en cada país, es decir los aspectos generales que debe de cumplir una organización para tener un buen desempeño global, por lo que es de suma importancia que los distintos gerentes o dueños de empresas estén claros que mecanismo deben de tomar, para globalizar su organización.

En este documento, se describen los aspectos mas importantes que sirven de base, para conocer, cuales son las medidas competitivas globales y las bases fundamentales en la creación de una organización global y de esta manera adaptarse a la globalización mundial.

Para recopilar información, hemos hecho uso de instrumentos básicos como son: entrevista, observación, recolección de bibliografía, y la Internet. Con el objetivo de conocer, si las empresas Nicaragüenses globalizadas toman en consideración todos los criterios que sirven de base en el mercado mundial.

A través de este trabajo se beneficiarán los estudiantes, maestros, sociedad en general y las empresas, sobre el conocimiento del fenómeno mundial como es la globalización.

JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo tiene como propósito el estudio de las diversas estrategias competitivas y la creación de una organización global, recopilando información a través de empresas existentes en el país, así como fuentes bibliográficas, Internet.

Esta investigación tiene como objetivo la integración de las empresas Nicaragüense en la economía actual.

Es de gran importancia, porque dará a conocer las herramientas necesarias para que una empresa sea competitiva en un mercado globalizado.

Es de gran utilidad conocer a profundidad la situación actual de las empresas nicaragüenses, y las circunstancias que deben afrontar, para poder llegar a ser competitivas globalmente.

Esperamos que no sea una investigación más, sino que sirva de ayuda tanto a los estudiantes, como también a la población en general, que se interese por conocer aspectos relevantes de los mercados mundiales que existen hoy en día.

Con esta investigación, esperamos contribuir al desarrollo económico y social de nuestro país, por medio del crecimiento de las empresas existentes; para brindar un mejor servicio y la generación de mayores empleos.

Es importante señalar que este estudio se realizó en diversas empresas globalizadas, para así lograr conocer como se desarrolla estas empresas en este mundo globalizado.

OBJETIVOS.

Objetivo General:

1. Analizar las estrategias competitivas que permitan crear en Nicaragua, una organización globalmente integrada, la cual sea capaz de desarrollarse en un mundo globalizado.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las medidas competitivas globales existentes en las empresas de Nicaragua.
2. Describir el concepto de competitividad de empresa en un mercado global.
3. Destacar la importancia que tiene los mercados globales para las empresas Nicaragüenses.

1. Globalización.

1.1 Aspectos Generales De La Globalización.

Globalización o Mundialización es un término moderno usado para describir los cambios en las [sociedades](#) y la [economía mundial](#), que resultan en un incremento sustancial del comercio cultural (aunque según algunos autores y el movimiento [contra la globalización](#), la competitividad en un único modelo de mercado tiende a suprimir las realidades culturales de menor poder.

Etimológicamente, ciertos autores consideran más adecuado en español el término mundialización, galicismo derivado de la palabra francesa mondialisation, en lugar de globalización, [anglicismo](#) procedente del inglés globalization, puesto que en español «global» no equivale a «mundial», como sí ocurre en inglés.

Es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial (Toni Comin).

Un término difícil de definir, pero que en cualquier caso, está determinado por dos variables:

- Una se refiere a la globalización de carácter financiero que ha tenido lugar en el mundo al calor de dos fenómenos: los avances tecnológicos y la apertura de los mercados de capitales.
- La otra globalización, se trata de las transacciones de bienes y servicios que se realizan a nivel mundial.

La globalización, como la información de la que se alimenta y depende para crecer, es una compleja red de procesos políticos, económicos, financieros, tecnológico, culturales y sociales que, según se aprovechen, pueden producir vida o muerte progreso o retroceso, riqueza o miseria.(Felipe Sahagùn)¹

¹ Toni Comin, Sahagùn Felipe, (2001) Globalización. <http://www.elmundo.es/diario/>

Entendemos por Globalización al proceso político, económico, social, cultural y ecológico que está teniendo lugar actualmente a nivel mundial, gracias al cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre los diferentes países - por alejados que estén, siempre bajo el control de las grandes empresas multinacionales. Cada vez más ámbitos de la vida son regulados por el "libre mercado", la ideología neoliberal se aplica en casi todos los países con mayor intensidad y las mega corporaciones consiguen cada vez más poder a costa de los estados y los pueblos.

Nos vemos envueltos en una constante corriente de información y transformaciones en todos los sentidos: culturales, económicos, sociales y políticos, en donde el dominio de las finanzas está por encima de la producción y las corporaciones transnacionales o globales tienen un poder influyente sobre los Estados. Las compañías se fusionan para obtener capital y poder competir unos con otros.

La reubicación de las industrias están motivadas por factores que les facilitan reducir sus costos, como son los laborales; al igual que los costos impositivos (los impuestos que deben pagar de las ganancias) son menores debido a las exenciones de estos que les son otorgados a las zonas francas y también los costos ambientales en donde en países desarrollados podrían verse limitados por las fuertes medidas que rigen a través de los tratados de integración.

No queda más que decir que esta nueva tendencia nos obliga a obtener una mejor preparación en todos los sentidos para estar a la vanguardia de los nuevos cambios. (Johanna Marmolejos).

La globalización, es un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales, un mundo, sin fronteras geográficas, socio-culturales, económicas y políticas. (Martha Espinales).

La globalización es un fenómeno nuevo y aún resulta difícil calcular sus consecuencias para el siglo XXI. Sin embargo, hay tres campos en los que su influencia se acentúa notablemente: la economía, la política y la cultura.

La globalización tiene su ámbito más preciso en el mundo de la economía, sobre todo en los niveles comercial, financiero y organizativo, donde funciona ya de un modo eficaz. La globalización económica supone una absoluta libertad de intercambio. Con ella, la producción de mercancías sólo se encuentra limitada por ventajas físicas o geográficas; las empresas se encuentran organizadas de un modo muy flexible para que tengan mejor acceso a los mercados globales; al tiempo que el mercado financiero se halla descentralizado, tiene un carácter instantáneo y escapa a la influencia de los gobiernos.(Federico García Morales).

La economía, las sociedades, los sistemas políticos, la cultura sólo podrán proseguir en adelante como campos sometidos. En este planteamiento se hace notar la influencia de corrientes como el postmodernismo, con su anhelo de preservar su doctrina epistemológica de "borrón y cuenta nueva". Una vez establecida la "Globalización", ésta ya no necesita justificarse: es sí la justificación de todo lo que llegue a ocurrir.

Pero avanzando en el trabajo de la inteligibilidad de un concepto muy amplio y complejo que no termina de revelar sus ambigüedades, y poniendo de trastienda el hecho de que sobre todo se trata como su nombre lo indica, una construcción de relaciones globales que convocan a diversos lineamientos de la acción social.

En este campo, pronto las definiciones se ven como insuficientes, y ceden el paso a caracterizaciones en donde se distingue aquellos, que insisten en realzar la entrada en operaciones de las recientes redes comunicativas, y otro sector, que se preocupa por destacar el valor determinante de las redes productivas, financieras y de consumo, de modo que la "globalización" quede señalada históricamente como un momento del desarrollo capitalista.

En esta última tendencia, la "globalización" viene a ser una temática de "la economía mundial", al punto que las crisis económicas mundiales, pueden ser descritas como "crisis de la globalización".

Unidos al primer sector están quienes aceptan como efecto inmediato una globalización que genera una gigantesca transformación política, que suprime al marco nacional y estatal de las economías, mientras en el segundo sector quedan los que miran con más calma la relación entre la clase empresarial y los Estados Nacionales.

Se puede apreciar que el primer grupo de definiciones, tiende a ocultar la operación del capital, los cursos de acumulación y de concentración; en su lugar coloca la operación abstracta del mercado redistribuidor de oportunidades, sustentado en supuestos que ponen al trabajo como instrumento de producción al lado de la omnipotencia tecnológica sin claros centros de control.

Por ejemplo, la revista de amplia difusión National Geographic, publica en la edición de agosto de este año, un amplio reportaje a lo que denomina "la cultura global", en donde diagnostica que "la cultura global se está homogenizando" detrás de la producción cultural norteamericana.

Tenemos que pensar que la globalización, es un proceso de dominación y apropiación del mundo. La dominación de estados y mercados, de sociedades y pueblos, se ejerce en términos político, militares, financiero. Tecnológicos y socio-culturales.

La apropiación de los recursos naturales, la apropiación de las riquezas y la apropiación del excedente producido. (Pablo González Casanova)

1.2 Evolución De La Globalización.

El actual proceso de globalización, es parte de un causa mayor iniciado en 1492 con la conquista y colonización² de gran parte del mundo, por parte de Europa, ya en 1961 que los medios de comunicación electrónicos estaban creando una "aldea global"(Marshall McLuhan).

Se destaca, que a partir de la explosión de la bomba atómica en Hiroshima en 1945 nació una comunidad global unida en el terror a un holocausto mundial. También se ha asociado el inicio de la globalización a la invención del chip (12 de septiembre de 1958), la llegada del hombre a la Luna, que coincide con la primera transmisión mundial vía satélite (20 de julio de 1969), o la creación de Internet (1 de septiembre de 1969). Pero en general se ubica el comienzo de la globalización en la desaparición de la Unión Soviética y el bloque comunista que encabezaba.

La desaparición del bloque comunista, ha impuesto una acusada globalización de nuevas ideologías, planteamientos políticos de "tercera vía", apuestas por la superación de las oposiciones tradicionales, como "izquierda-derecha", e incluso un claro deseo de internacionalización de la justicia.³

Ha venido creciendo en los países un movimiento en favor de la creación de un tribunal internacional, validado para juzgar los delitos contra los derechos humanos, como el genocidio, el terrorismo y la persecución política, religiosa, étnica o social.

Los procesos de integración han sido manifestaciones racionales, que [el hombre](#) ha convertido en [acciones](#) cotidianas y necesarias para su [desarrollo](#), por ello no es de extrañar que las [instituciones](#) u organismos a finales del milenio encuentren como medio de subsistencia la integración de sus [estructuras](#) y [sistemas](#) económicos, pero lo que sí está sujeto a críticas es la apropiación anacrónica de conceptos previamente establecidos por Estados o personajes del pasado.

² "La galaxia de Gutenberg", Origen Planeta, México, 1985, Pág. 45. </ref.>. [[Rüdiger Safranski]]

³ (Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005 © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos)

Estas manifestaciones de integración y globalización pueden observarse de manera directa en "la aparición de un [mercado](#) mundial, la homogenización cultural reflejada en la expansión de tres lenguas y la desaparición de decenas de dialectos, la consolidación de [los valores](#) fundamentados en la [ética](#) Judea-cristiana y, por último, una homogenización étnica, reflejada en el mestizaje y la desaparición de la raza indígena americana.

Pero quizás, uno de los aspectos más relevantes y de mayor trascendencia al momento de hablar sobre integración de la globalización en la económica es el elemento [democracia](#). Este proceso integrador debe estar enmarcado por una normativa, en la cual la concepción de democracia no se limite simplemente al de una forma determinada de [gobierno](#) o [autoridad](#), sino que haga referencia a un conjunto de reglas de [conducta](#) para la convivencia social y política; esta convivencia debe ser la norma de oro para las [relaciones internacionales](#) y debe convertirse en el eje de integración entre las partes.

La evidencia empírica nos ha mostrado, a través del [tiempo](#) que las naciones que han estado al límite de la democracia, o por fuera de él, han tenido [problemas](#) de interacción con las demás naciones, y han investido a la tiranía, la anarquía, el [comunismo](#), o cualquier otro régimen antagónico a la democracia, como director de su destino nacional. Aunque la democracia se convierta en el complemento ideal para las relaciones integracionistas, sería injusto señalar a los detractores de esta como unos fracasados, ya que ejemplos tales como Corea del Sur, Singapur y [China](#) demuestran que bajo la mano del autoritarismo se pueden tener tasas de crecimiento constantes y estables.

La globalización se ha elevado y respetado en las últimas décadas en base a juicios improcedentes e infundados por los representantes del [liberalismo](#) económico imprimiendo estos un cierto toque publicitario a su [dinámica](#) política logrando fortalecer realidades, que ya existían en contextos mucho más antiguos (contextos en los que existieron los verdaderos precursores y amplificadores de la globalización) para posteriormente vender su "idea" de apertura de [mercados](#), internacionalización, [bloques económicos](#) y globalización a las ingenuas instituciones internacionales que se encontraban en proceso de reestructuración ideológica o a las que se encontraban en un claro estado de desorden funcional.

Los procesos de constantes intercambios de [bienes](#) y/o [servicios](#) han existido desde el [feudalismo](#), donde en las ciudades, los artesanos libres hacían del taller la unidad típica de [producción](#) y establecían así la antesala de la fábrica moderna; este pequeño, pero significativo avance industrial, permitió de una manera casi imperceptible, sentar las bases para el proceso globalizado, que años más tarde, encontraría en el [mercantilismo](#) una plataforma ideal para dispersar el concepto por varios continentes.

Al mismo tiempo, una [revolución](#) cultural adquiría [fuerza](#) en todos los continentes, no tenía fines predeterminados, sino que simplemente obedecía a los cambios que estaba viviendo el mundo y estaba homogenizando las diferentes culturas y sociedades existentes.

Encontrando así, una oportunidad de inserción en los mercados y naciones de mayor [poder](#) de la época, este [movimiento](#) repentino se constituye en una de las señales claves para comprender que el proceso de la globalización e integración comenzó a gestarse desde aquellas épocas en que la europeización se convirtió en el epicentro y cimiento fundamental del nuevo orden cultural.

En el periodo mercantilista, el nublado concepto de globalización e integración presentaba pequeños vestigios que consentían pensar que todo ese [modelo](#) económico era un preámbulo, para el subsiguiente periodo de corte neoliberal. Este sería el prefacio del desborde cultural, en este preciso instante es donde el objetivo comienza a perder el [control](#) y obliga a ser trazado de nuevo, bajo parámetros de diferentes enfoques.

El mando lógico que le estaba imprimiendo el mercado colapsó al encontrar en [la administración](#) estatal un fuerte opositor de las ideas que inicialmente lo estructuraron; la "globalización moderna" ha transformado su proceder ancestral, la imposición unilateral de disposiciones teórico-prácticas ha perturbado los mecanismos espontáneos que predominaban en las diferentes economías; estos mecanismos rectores de la economía no advirtieron, en el factor globalización, un factor desestabilizador de sus malgastados [modelos económicos](#), posibilitando consolidar, de forma gradual, a todo el [sistema](#) capitalista como director general de toda la economía.

En [cambio](#), la "globalización tradicional", consentía dentro de su marco normativo la libre interacción entre los diferentes agentes económicos del mercado, restándole importancia a los

referentes reguladores que escasamente existían; dichos referentes serían los que, en un futuro cercano, marcarían el camino para la instauración de los nuevos esquemas reguladores del mercado.

Las diferentes concepciones acerca de la globalización y procesos de integración, nos permiten descubrir, de una manera muy certera, las condiciones naturales en que se encuentra la [estructura](#) del mercado mundial. La evolución de la globalización, a través de las décadas, ha conseguido tanto acertar como errar, en muchas de sus [hipótesis](#); este proceso modernista llegó acompañado de una recia cartilla de ilusiones ficticias que configuraba, en ese momento de indecisión esquemática internacional, una solución celestial para la [crisis](#).

Otro aspecto de alta relevancia para el [éxito](#) institucional o estatal, es la importancia que se le atribuya al planteamiento estratégico local. La combinación adecuada de los factores estratégicos internos de cada país, con los esquemas estratégicos que plantea la globalización, tendrán efectos consistentes, eficientes y reales, que generarán un efecto de apalancamiento entre los sectores productivos.

En relación con el tema de la integración y los diferentes enfoques que se han plasmado acerca de este proceso, retomo un aparte del reconocido profesor e investigador Carlos Alberto Montoya, para tener un punto de referencia en el [análisis](#): "Dentro de los enfoques más influyentes se destacan aquellos que presentan a la integración como una [estrategia](#) de ampliación de mercados y como una forma de progresión política de las naciones que se integran.

Asimismo, esta integración se favoreció gracias a que los diferentes Estados no sintieron la suficiente confianza en sus mecanismos de [política económica](#), y menos en los organismos que dirigían las [estrategias](#) financieras y económicas de cada país, razón por la cual designaron gran parte de la [responsabilidad](#) en los organismos internacionales. Es por ello, que la integración como estrategia de ampliación de mercados y como forma de progresión política de las naciones que se integran, es sencillamente una consecuencia de la falta de [carácter](#), compromiso y responsabilidad de los diferentes gobiernos.

En [síntesis](#), resulta preocupante que la alineación de estos bloques o alianzas haya sido determinada por factores de los alrededores, que realmente se encuentran al margen de un

verdadero proceso de integración, y más preocupante aún, es la idea de que se necesite de otra [nación](#) para poder lograr ser competitivo en el mercado internacional.

El anterior planteamiento contrasta de una forma muy sutil con el bosquejo trazado por el doctor Montoya, pues aunque su [diseño](#) y el propuesto en este escrito presentan algunas diferencias entre si, ambos encuentran que la integración es un proceso que debe acompañarse de estrategias que posibiliten el desarrollo, el crecimiento social y la progresión estatal, y que ella debe converger en procesos de equiparación y no de discriminación entre los países participantes.

La [naturaleza](#) interior de un proceso de integración, obviamente en su estado más natural y libre de "impurezas", debe estar enmarcada por ciertas [características](#) que posibiliten el funcionamiento normal y objetivo del mismo, sería indiscutiblemente benéfico traer a colación algunos ejemplos que han sido el resultado de la incorrecta experimentación de una miscelánea entre la globalización y la integración, todo con el objeto de presentar el nivel de desfiguración que ha alcanzado este proceso:

El objetivo inicial era construir un modelo que permitiera equilibrar la [productividad](#) y la [eficiencia](#) entre las partes, pero adoptando una posición de ley, se observa que la grieta, ha aumentado en forma significativa debido a las ventajas comparativas y competitivas que existen al interior de cada país; hasta el momento no se incluye la variable [tecnología](#) para tratar de equiparar un poco los resultados, y aun así, no existe un punto de comparación que sirva de aliento para las economías relegadas; otro aspecto relevante es el esquema salarial, en el que la diferencia que existe entre uno y otro país, influye directamente en los [precios](#) finales, generando una vez más, desequilibrios macroeconómicos entre las naciones, que imposibilita el libre funcionamiento del legítimo proceso integrador.

Lamentablemente, la evidencia empírica demuestra una vez más, que en ciertas naciones se manipulan los [salarios](#) como un mecanismo de disminución de [costos](#) del producto final, en beneficio de la productividad, pero en deterioro de las libertades individuales fundamentales, lo que se traduce en una disminución de la [calidad de vida](#) y de las necesidades básicas de la [población](#).

Argumenta que pueden existir hambrunas incluso, sin que disminuya la producción o las existencias de [alimentos](#), lo cual puede deberse a paros laborales, a ausencias de sistemas de protección social, falta de [derechos](#) económicos, o inclusive, pueden influir todas las [variables](#) anteriores.

La importancia de un intercambio no solo debe asumir matices económicos, debe además poseer rasgos sociales, culturales y políticos que le procuren un verdadero [valor](#) agregado al proceso integrador.

Entre los efectos más relevantes encontramos la incitación a la homogenización de las cargas arancelarias, la estandarización de bienes y/o servicios y el fortalecimiento de las economías de [escala](#), lo que se traduce en una disminución de los costos unitarios en el mercado internacional, ya que al aumentar la capacidad y el [volumen](#) de producción de un proceso productivo pueden repartirse los costos fijos entre más unidades de producto.

El reflejo puede transformarse en un menor impacto, sobre los costos habituales, en una mayor experiencia [laboral](#), en una utilización más eficiente y racional de la maquinaria, entre otros aspectos. Por las anteriores, y otras tantas variables, sobrevienen las célebres [fusiones](#) institucionales y corporativas, que tienen como objetivo su fortalecimiento interno para desafiar la globalización.

Sobrevienen también los procesos de integración, el aumento de la [competencia](#), las alianzas estratégicas y la desarticulación de la competencia desleal; o en el caso contrario, se manipula la [información](#) para monopolizar un mercado específico.

Asociado a lo anterior, es pertinente traer a colación algunos apuntes que se diseñaron en años anteriores "El mundo ha recorrido desde finales de la [guerra fría](#), largos caminos en búsqueda de la libertad económica, social, política y cultural, así como una democracia duradera, consistente, firme, justa y equitativa, pero en estos caminos se han ido encontrando fuertes opositores del desarrollo y la libertad que limitan y seccionan de raíz cualquier proceso de expansión de las libertades reales y fundamentales que poseen los miembros de una sociedad, y peor aún, atacan indiscriminadamente a los miembros que poseen poca o ninguna oportunidad de desarrollo dentro de la [comunidad](#). Por tanto, las instituciones sociales, las instituciones económicas, los derechos

políticos, los [derechos humanos](#), la industrialización y el progreso tecnológico (en países en vías de desarrollo) se han convertido en víctimas de la globalización. Esta, a pesar de incrementar la [eficacia](#) económica (para algunos), de dar un mayor empuje al [comercio](#) mundial y a la producción, de ofrecer nuevas oportunidades a los mercados y beneficios a los demandantes en precios y [productos](#) sigue día a día generando [pobreza](#), tiranía, escasez de oportunidades económicas, privaciones sociales y Estados o [grupos](#) represivos que la rechazan en su totalidad.

Años más tarde, luego del proceso de globalización, la desigualdad y [la pobreza](#) siguen siendo el principal factor de deterioro social en los países del mundo, tanto que más de mil millones de personas en todo el globo, se encuentran en la pobreza absoluta, y otros cientos de millones se hallan desempleadas o subempleadas, además de sometidas a rigurosos excesos de trabajo e injusticias, a salarios injustos, a falta de [seguridad](#) y al olvido por parte del Estado.

"La comunidad internacional [demanda](#) un proceso de desarrollo mundial, capaz de disminuir la brecha existente entre ricos y pobres, también una unificación de los mercados y de sus [organizaciones](#) para evitar las injusticias, así como una constante [comunicación](#) entre los gobiernos y las autoridades locales, igual comunicación entre los [partidos políticos](#) y las instituciones ciudadanas y excelentes sistemas de [educación](#), y las críticas que se hace a la globalización no son referentes a sus [métodos](#) o a su forma de manejar los mercados, ya que en sí, la globalización tiene enormes ventajas para la sociedad como la tecnología que aporta a esta, lo que se necesita es que esta sea más equilibrada, políticamente regulada y más justa a la hora de actuar.

Con la entrada a escena del [desarrollo sostenible](#), la globalización fortalece sus tintes de opresor social, debido a que su incremento prolongado y constante de los beneficios, que hasta el momento sigue disfrutando de una aprobación relativamente alta en el medio, simpatiza por el sostenimiento de ritmos intensivos de productividad y [consumo](#).

El desarrollo sostenible es netamente capitalista y busca mantener índices de [crecimiento económico](#) altos y constantes, por medio del sostenimiento de ritmos intensivos en productividad y consumo; además, se homogenizan los parámetros de la economía mundial y los utiliza únicamente, como instrumentos para su beneficio propio, sin importar las consecuencias directas y las externalidades sociales que pueda provocar. Este desarrollo es manejado y estructurado por

los tecnócratas, quienes muestran cifras y resultados siempre en términos de la expansión del modelo y de su crecimiento.

1.3 La Economía Internacional En Un Mundo Global.

Es frecuente pensar que el comercio internacional se reduce al intercambio de bienes finales, pero lo cierto es que un porcentaje elevado de las transacciones se produce intercambiando bienes producidos en varios países y ensamblados en otro, que a su vez, exportará el bien final a otros. Este proceso refleja la globalización del proceso de producción, y se debe a la planificación de ésta, por parte de las grandes corporaciones multinacionales, que producen cada componente del bien final en el país con mejores condiciones para su fabricación.

Esta división de la producción empezó a tener importancia en la década de 1970, y se ha generalizado desde entonces al implantar un nuevo sistema productivo mundial que constituye la base de la economía. Su relevancia y alcance pueden entenderse mejor comparando las modernas fábricas de automóviles, que ensamblan distintos componentes fabricados en varios países.

Esta división productiva ha sido un motor importante de los cambios producidos en la división internacional del trabajo, ya que la mano de obra de cada país se ha especializado en la realización de componentes y piezas de un determinado producto.

La globalización de la producción, se ha conseguido gracias a la inversión en otros países (inversión extranjera directa) realizada por las multinacionales que poseen y gestionan fábricas e instalaciones productivas en varios países. Estas multinacionales (o corporaciones transnacionales) constituyen la empresa-tipo de la actual economía mundial. Como producen a escala internacional, venden productos en todo el mundo e invierten en muchos países, se puede decir, que no tienen país de origen, sino que pertenecen a la economía mundial; el hecho de que su residencia fiscal esté en un país u otro es un mero formalismo.

Las empresas multinacionales propietarias de instalaciones productivas en varios países existen desde hace mucho tiempo. Durante el siglo XIX (y durante la segunda mitad del siglo XX) las inversiones extranjeras directas de las empresas europeas y estadounidenses eran muy numerosas. Sin embargo, la característica distintiva de las multinacionales a partir de la década de 1970 es

precisamente la división productiva a escala internacional. En lugar de crear fábricas en otros países, las multinacionales han creado redes de fábricas especializadas en una parte del proceso de producción como subdivisiones o departamentos del proceso organizado a escala mundial.

Otro cambio importante es que antes las multinacionales tenían su domicilio fiscal en Estados Unidos o en un país de Europa occidental, y ahora muchas son japonesas o coreanas; cada vez son más las domiciliadas en países poco industrializados.

Las finanzas son con seguridad la fuerza vinculante más poderosa de la economía mundial, pero también la más volátil, ya que los flujos financieros se desplazan y varían más rápido que los bienes manufacturados o las instalaciones productivas.

La operación financiera internacional más sencilla es la compraventa de divisas, cuyo intercambio supera ampliamente el billón de dólares diarios. Este movimiento de divisas es mucho mayor que el generado por los importadores y exportadores de todo el mundo. La mayor parte de estas transacciones las realizan los bancos, las grandes corporaciones y las personas que intercambian activos financieros en unidades monetarias de un país para comprar activos de otro, en función de los tipos de interés esperados y de los distintos tipos de cambio. Una alta proporción de estas transacciones constituyen un arbitraje, un control y una evaluación del funcionamiento de las economías nacionales, ya que los inversores financieros mueven grandes sumas de dinero de un país a otro para aprovechar la más mínima diferencia entre precios o tipos de interés.

Los inversionistas cambian divisas para comprar y vender depósitos bancarios, letras de cambio y otros títulos valores a corto plazo, bonos y participaciones de empresas en distintos países, así como activos no financieros del tipo de los bienes raíces. Por ello, existe una tendencia a que los tipos de interés o los precios de los títulos valores, bonos y participaciones de un país dependan de los precios y tipos de interés del resto de los países; es decir, los tipos de interés de un país ya no dependen sólo de las condiciones económicas que imperan en ese país, sino de la confrontación de todas las fuerzas económicas que determina la economía mundial.

Este arbitraje tiende a reducir las diferencias entre los distintos tipos de interés y precios vigentes en cada país y en cada mercado.

En las últimas décadas los gobiernos han ido eliminando los controles y restricciones a los movimientos de capital entre países, liberalizando los mercados financieros mundiales.

En la década de 1970, cuando todavía existían muchas restricciones a los movimientos de capital, surgió un nuevo mercado internacional, sin ninguna restricción, para depósitos bancarios y bonos en eurodólares (es decir, que eran depósitos o bonos en dólares, pero no depositados en Estados Unidos), y en otras euro monedas. Estos mercados constituyen el primer mercado financiero internacional, pero, desde finales de la década de 1970 y, sobre todo, desde mediados de la década de 1980, los países han ido desmantelando sus controles sobre los movimientos financieros, aunque este proceso no es total.

La creación de un mercado financiero mundial desde principios de la década de 1970 se ha visto acompañada de una mayor volatilidad de los tipos de cambio, de los tipos de interés y de los precios de los activos financieros. En algunos casos las fluctuaciones financieras en un mercado han contagiado al resto de los mercados, subrayando el carácter internacional de los mismos. Por ejemplo, la caída en la Bolsa de Nueva York, conocida como el lunes negro de octubre de 1987, repercutió en todos los mercados financieros del resto del mundo. En menor medida, la rápida caída de precios en el Mercado de Valores de México a principios de 1995 provocó un descenso en los mercados emergentes del resto de Latinoamérica y de algunos países asiáticos.

A medida que crecen los mercados financieros internacionales aparecen nuevos tipos de contratos que, a su vez, se intercambian en los mercados internacionales. Los mercados de productos financieros derivados incluyen los mercados de opciones, de futuros, de créditos swap (también llamados créditos de dobles: los que se conceden los bancos centrales entre sí, para solucionar una falta de liquidez transitoria de divisas) u otros productos derivados del activo original.

El activo financiero original puede consistir en una cantidad de divisas, un instrumento financiero a corto plazo, bonos, acciones de empresas, o materias primas, y el volumen de negocios del mercado de derivados puede afectar a los precios internacionales de los activos originales. Los mercados de derivados permiten a los inversores reducir el riesgo de la inversión debido a la volatilidad del mercado, pero también permiten la multiplicación de operaciones

especulativas, lo que aumenta los riesgos de todo el sistema financiero internacional, como se demostró en 1995 con la quiebra del Barings, un banco comercial londinense.

Aunque existen muchos argumentos, para defender que el crecimiento de las finanzas internacionales igualará los tipos de interés y los precios de los activos financieros de muchos países, la complejidad de los mecanismos financieros ha impedido que se creen relaciones estables, por lo que algunos consideran que los mercados financieros internacionales actúan de forma irracional.

Futuro De La Economía Política Internacional.

En la década de 1990 el liberalismo ha prevalecido sobre el mercantilismo y el marxismo en los debates académicos y políticos relativos a la economía política internacional. La expansión global del comercio internacional, los negocios y el intercambio de divisas ha sustentado en gran parte el argumento liberal sobre los beneficios que supone el libre comercio y los mercados abiertos. Pese a los problemas de los bienes colectivos y otros obstáculos para la cooperación internacional, los gobiernos nacionales y las organizaciones internacionales han encontrado formas eficaces de cooperación.

La economía política internacional se enfrenta a un buen número de retos en las próximas décadas. Aunque la integración regional entre las distintas economías nacionales avanza, ha emergido también un potencial divisor del mundo en tres bloques comerciales rivales: Europa, América y Asia. La cada vez mayor interdependencia entre países ricos y pobres se ha convertido en una rémora mundial, generando un creciente aislacionismo en Estados Unidos, antipatía contra los inmigrantes en Europa y violentos movimientos islámicos anti occidentales en Oriente Próximo y el norte de África. La estabilidad de la economía global interdependiente se ha visto afectada también por la profunda crisis económica de la antigua Unión Soviética, el deterioro social y económico de África y las oscilaciones de las principales economías latinoamericanas. Por último, debe citarse también la creciente resistencia planetaria a la globalización capitalista. Su expresión más notoria, las multitudinarias manifestaciones que rodean a cualquier reunión de los grandes organismos internacionales, son ya un factor influyente para los líderes del mundo.

La Economía Mundial.

Las condiciones económicas predominantes en un país dependen en gran medida de lo que ocurra en la economía mundial. Ésta se materializa en el comercio internacional, la producción global y

las finanzas internacionales. Otros vínculos integradores de las diferentes economías nacionales en una única economía mundial son las migraciones y la difusión internacional de la tecnología. Aunque todas estas fuerzas vinculan sus economías con una economía mundial, el resultado no es homogéneo, como lo demuestra el desigual crecimiento económico de los distintos países, al permitir que algunos crezcan muy deprisa, mientras que otros se empobrecen. En los últimos veinte años la brecha entre países ricos y pobres no ha dejado de crecer: si en 1980 el 25% más próspero de la población mundial consumía el 75% de los recursos del planeta (y viceversa), hoy es el 80% más pobre el que sobrevive con el 20% de la riqueza existente.

Tendencias Actuales.

Las relaciones económicas no son estáticas, y la geografía de la economía mundial se halla en constante cambio. En los últimos años, la reestructuración industrial ha provocado la globalización de los procesos productivos. Las industrias pesadas tradicionales se reubican en los países menos desarrollados, mientras que las industrias de alta tecnología y de servicios se instalan en los países desarrollados, incluidas las economías de los países del Sureste asiático, los denominados 'tigres asiáticos'. No obstante, aunque los países en vías de desarrollo manufacturan productos y no son meras fuentes de materias primas, éstos raramente controlan el proceso productivo, que en gran medida está en manos de empresas multinacionales. Éstas buscan su instalación en estos países para aprovecharse de los avances en las redes de comunicación y transporte, de las menores restricciones sobre los permisos de instalación y el control de la polución y de los menores costos de la mano de obra.

Además, los países menos desarrollados, en los que se ubican las nuevas plantas industriales, no siempre se benefician de su presencia. A menudo, estas industrias apenas mantienen relación alguna con la economía local, mientras que sus beneficios salen fuera y no revierten en el país. El papel de las multinacionales es controvertido; cabe citar en este sentido, por ejemplo, su implicación en la República de Sudáfrica durante el apartheid, o la actual inversión de una compañía petrolífera en el delta del Níger, en Nigeria. La reubicación de las industrias pesadas también ha originado problemas medioambientales y de polución en muchos países en vías de desarrollo. El desastre de la planta química de Bhopāl de 1984 es un ejemplo extremo. Todas estas cuestiones son objeto del interés de los geógrafos económicos actuales.

A escala regional, la geografía económica se ha preocupado por el análisis de la importancia de la concentración de ciertas industrias y usos de la tierra en determinadas regiones. En el pasado, estos estudios se centraron en la relación entre los recursos naturales, como el carbón, el hierro o el agua, y las industrias que surgían en torno a éstos. Sin embargo, el desarrollo de las comunicaciones y de los sistemas de transporte desde la década de 1950 ha supuesto que las industrias ya no necesiten, nunca más, estar ligadas a una localización concreta. No obstante, a pesar de que la globalización de la economía mundial y la descentralización de las industrias de los centros metropolitanos tienden a minusvalorar la escala regional, los estudios regionales han generado, de hecho, un gran interés en fechas recientes. La geografía económica todavía se dedica al estudio regional, ya que el carácter de las regiones es, con frecuencia, un importante aspecto a considerar por las empresas, en la medida que concierne a la oferta de ciertos tipos de trabajo. La concentración de industrias de alta tecnología a lo largo del corredor de la autopista M4 en el sur de Inglaterra o en el Silicon Valley en la costa occidental de Estados Unidos, son ejemplos de ello.

La economía de los países altamente industrializados se basa en gran medida en el consumismo, y la geografía económica acrecienta su interés por las pautas de consumo, así como en la producción. Recientes trabajos, por ejemplo, se han centrado en la venta al por menor y en la oferta de servicios. Estos estudios se han visto influidos por el reciente resurgimiento de la geografía cultural, que analiza, a partir de una serie de aspectos como la arquitectura, la pintura, los periódicos, la televisión o la moda, los patrones espaciales de la cultura humana. Las numerosas relaciones entre las pautas de consumo y sus efectos sobre la identidad de las localidades se han convertido en una cuestión fundamental en este tipo de investigación.

Otro reciente tema de interés ha sido el desarrollo sostenible de ciertas actividades económicas. Por ‘desarrollo sostenible’ se entiende el desarrollo económico que gracias a una cuidadosa explotación de los recursos naturales hace frente a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para hacer frente a las suyas. La geografía económica ha mostrado, por ejemplo, los aspectos negativos del desarrollo económico, como la contaminación, la degradación de los suelos y la desertización, evaluando sus efectos en la sociedad del bienestar y proponiendo recomendaciones para un futuro desarrollo más equilibrado.

Durante los últimos veinte años, la geografía económica, en todas sus modalidades, se ha hecho más crítica, orientando su preocupación por la desigual distribución de la riqueza y el bienestar. Los últimos progresos en esta ciencia, señalados anteriormente, implican un abanico de escalas geográficas, pautas y procesos mucho más complejos y delicados que los anteriores modelos neoclásicos. Se puede advertir un importante cambio en el campo del interés de la geografía económica, que abarca desde la explotación de los recursos hasta el bienestar humano en todas las partes del mundo.

En los últimos años del siglo XX ha tenido lugar una serie de fenómenos de carácter “global” que habrían sido impensables unos decenios antes. Un conjunto de comportamientos, gustos y valores son compartidos en la actualidad por millones de personas que pertenecen a culturas muy diferentes. Los medios de comunicación han reducido las distancias físicas y han hecho que tiempos diferentes sean vividos al unísono ante las pantallas de televisión o ante un determinado producto de consumo.

Por tanto, la globalización es un termino difícil de definir, pero existen tres campos en los cuales está se acentúa, estos son: la economía, la política y la cultura; está ha ido evolucionando a través de diversos acontecimientos mundiales, pero existe un elemento que tiene mayor trascendencia en la integración de la globalización en la economía mundial como es la democracia.

La globalización en las empresas nicaragüenses es de gran importancia para su crecimiento, porque le ha permitido a algunas empresas crecer en diversificación de productos y en ampliar su mercado; las empresas están evolucionando con forme a los cambios mundiales que se dan en la economía mundial.

2. Medidas Competitivas Globales.

2.1 Aspectos Esenciales De Las Medidas Competitivas.

Tomar medidas competitivas globalmente integradas constituye el quinto y último grupo de las palancas que una compañía puede utilizar para globalizar su estrategia. De las cinco palancas, está es la mas difícil de emplear, en muchas formas, porque sus consecuencias son menos

directamente visible que las de los producto globalmente estandarizados o las de la publicidad globalmente uniforme. Pero, por parte, si no se toman medidas competitivas globalmente integradas, se socavan las ventajas competitivas alcanzadas en países individuales y se debilita la posición mundial del negocio.

Lo primero que se debe hacer para ser competitivos es identificar a los competidores; una vez hecho esto se deben analizar los puntos débiles, fuertes, oportunidades y amenazas, estableciendo una estrategia que promueva una condición y un posicionamiento en el mercado en que se opera.

4

2.2 Características Claves De Las Medidas Competitivas Globales.

Una estrategia de enfoque global significa integrar las medidas competitivas en todos los países, en lugar de tomar medidas en un solo país a la vez. Las medidas integradas también afectan a las demás palancas de la estrategia global; participación en el mercado global, productos globales, localización global de actividades y marketing global, y deben usarse en combinación con una o mas de ellas.

Las medidas competitivas globales tienen varios aspectos:

- Subsidios cruzados de países dentro del mismo negocio.
- Contraataque.
- Sucesión de medidas coordinadas globalmente.
- Apuntar a competidores globales actuales o potenciales.
- Uso preventivo de estrategia global.

Estos tipos de medidas se pueden definir como sigue:

1. *Subsidio cruzado de países:* usar las utilidades provenientes de un país en que el negocio participa, para subsidiar acciones competitivas en otros países.

⁴ Alberto Santos José R. <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-233-1-la-metodologia-gerencial-de-360-para-competir-en-escenarios-.html>

2. *Contraataque*: defenderse de un competidor que ataca en un país atacándolo en otro país.
3. *Sucesión de medidas coordinadas globalmente*: medidas competitivas simultáneas o en sucesión planificada, que se toman en distintos países en el mismo negocio.
4. *Apuntar a competidores globales*: identificar a competidores globales, actuales y potenciales, y escoger frente a cada una actitud general: ataque, evitación, cooperación o adquisición.
5. *Uso preventivo de estrategia global*: ser el primer competidor que haga uso de un elemento particular de la estrategia global: participación en el mercado global, productos globales, localización global de actividades y marketing global.⁵

⁵ George S.Yip. (1997) .La globalización como una perspectiva empresarial. Pág.186, 196

Subsidio cruzado de países:

Estar dispuestos a que un país subsidie a otro y tener la capacidad de hacerlo, es tal vez el requisito clave de una estrategia global.

El uso general de las palancas de la estrategia global, como productos globales y marketing global, puede proporcionar una plataforma mundial de ventaja competitiva, pero esta ventaja no se puede explorar enteramente, a menos que sea posible concentrar recursos globales en puntos de presión o de oportunidad. En otras palabras, el negocio mundial necesita practicar subsidios cruzados entre países; este subsidio no se debe aplicar siempre a los mismos países, sino a diferentes países según se necesite.

Los administradores globales deben ver las funciones de cartera como actitudes a largo plazo que se puede modificar para hacer frente a presiones competitivas y oportunidades a corto plazo. Un país destinado a una función de mantenimiento puede necesitar temporalmente gastos extraordinarios, subsidiados por el resto del mundo, para defenderse de un ataque de la competencia.

Contraataque:

Este representa un caso especial de subsidios cruzados, en que un ataque de un competidor en un país se contesta actuando en otro país. La intención de ese contraataque es golpear al competidor donde más lo sienta. En la práctica, la eficacia del contraataque depende de la cooperación entre países del negocio que lo utilizan y de que el competidor reciba la señal y lo entienda.

El contraataque se entiende más fácilmente cuando se trata de dos países de origen; un negocio atacado en su propio país toma represalias en el de su atacante.

Para que el contraataque sea eficaz, un negocio necesita tener presencia suficientemente grande que le sirva de base en países claves, especialmente en los países de origen de los competidores globales.

Sucesión de medidas coordinadas globalmente:

La estrategia globalmente integrada, requiere también que medidas competitivas, tales como cambios de precios o la introducción de nuevos productos y programas, se coordinen en todos los

países en cuanto al tiempo oportuno de introducirlos. No tienen que ser necesariamente medidas simultáneas, sino sólo que la sucesión sea planificada.

¿Por qué esto es importante?

En primer lugar, porque las medidas competitivas consumen recursos y, al mismo tiempo, suelen provocar reacciones de la competencia, las cuales a su vez exigirán mayores recursos para contrarrestarlas. Por eso hay que calcular el tiempo oportuno para cada medida competitiva en cada país, a fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles. A un negocio con una estrategia global le sería difícil sostener una guerra de precios al mismo tiempo en los Estados Unidos, Alemania y el Japón, especialmente si la lucha es con diferentes competidores en cada país.

En segundo lugar, uno de los principales beneficios de la estrategia global es poder aplicar la experiencia de un país en otro país. La experiencia que se gana y se transfiere es más útil cuando los países son los primeros que toman las medidas adecuadas. Por ejemplo, entrar en los mercados en el orden apropiado refuerza las ventajas competitivas que se van ganando con la experiencia. Actuar en un mercado difícil antes que el negocio esté preparado para ello puede perjudicar sus perspectivas a largo plazo, y no sólo el rendimiento en el mercado específico en que haya entrado.

Apuntar a competidores globales.

Es necesario identificar a los competidores globales, actuales o potenciales, y para cada uno hay que desarrollar una estrategia competitiva mundial. Un competidor global tiene una participación de mercado significativa en dos o más continentes, y emplea algunos elementos de estrategia global. Puede ser competidor potencial para un negocio, o bien una compañía multinacional que ya esté compitiendo en algunos de los mismos mercados y que no emplee actualmente una estrategia, pero que podría emplearla, o bien una multinacional que ya esté empleando una estrategia global, pero que todavía no esté compitiendo en los mismos mercados.

Apuntar a un competidor en muchos países puede producir mayores beneficios a largo plazo, que apuntar a varios competidores en unos pocos países cada uno, porque la oposición debe ser más débil en el primer caso. Pero un enfoque multi local de la estrategia competitiva, suele dar por

resultado el segundo patrón, porque cada gerente local escoge al competidor local que más trabajo le da. Asimismo, a los competidores más peligrosos podría no concedérseles la más alta prioridad si no son vistos desde un punto de vista global. Por ejemplo, un competidor con una fuerte posición número dos en muchos mercados, puede ser más peligroso que un competidor que ocupe el primer puesto en sólo unos pocos.

Es preciso analizar los puntos fuertes y débiles de todos los competidores a quienes se apuntan. Además, hay que evaluar su empleo actual y potencial de estrategia global. Para cada uno hay que adoptar una actitud general. Entre las opciones claves están:

- Atacar
- Evitar la competencia directa.
- Cooperar.
- Adquirir

Para atacar a un competidor global, un negocio debe desarrollar un plan global, en lugar de dejar que los gerentes locales desarrollen planes independientes. Al mismo tiempo, la gerencia local debe tomar parte en la formulación del plan. Entre las decisiones claves se influyen qué líneas de producto y que clientes del competidor deben ser los blancos del ataque, y la selección y la programación de las medidas ofensivas. Aun cuando un ataque simultáneo en muchos frentes tiene más probabilidades de derrotar a un competidor, también aumenta las posibilidades de que el competidor reconozca la gravedad de la amenaza y tome represalias. En cambio, un plan de ataque gradual, pero coordinado tal vez lo apacigüe y le vaya haciendo ceder país tras país, ninguno de los cuales es vital en sí mismo, pero se va acumulando así una pérdida de posición irreversible.

Evitar la competencia directa con un competidor global: para ello podría necesitarse tanta planificación y tanta previsión como para atacar. La manera más sencilla de evitar la confrontación es retirarse a nichos multi locales protegidos; pero esa estrategia depende de que durante mucho tiempo sean sostenibles las condiciones externas o internas del negocio que permiten protegerse de la competencia global. Además, con esta política, la administración poco puede hacer para ayudar a los negocios locales a medidas que éstos desarrollan sus propios nichos. Un enfoque globalmente coordinado para evitar la competencia tal vez brinde mejores posibilidades de sostener las condiciones. Para adoptar ese enfoque se requiere predecir las

probables vías de expansión de los competidores en cuanto a productos, clientes y mercados geográficos. Se requiere, igualmente, prever cómo van a desarrollar los competidores sus fuentes de ventaja competitiva, tales como tecnología autorizada.

Luego el negocio tiene que decidir en cuáles de esas vías de expansión puede dejarle libre el camino a su rival y en cuáles tiene que plantarse. Por ejemplo el negocio puede identificar líneas de productos, clientes y mercados geográficos que son menos vitales que otros, y estar dispuestos a ceder terreno en ellos a fin de defender mejor los demás productos, clientes y mercados que son de más alta prioridad. Finalmente, hay que anotar que la experiencia con la táctica de retirada selectiva no ha sido estelar frente a competidores globales resueltos.

Los productos de Estados Unidos e ingleses de motocicletas se retiraron a modelos de motores más grandes antes la competencia Japonesa, pero después de todo resultó que cada tamaño de motor tampoco se podía defender.

Cooperar con los competidores mediante el sistema de operaciones conjuntas se hizo muy popular en el decenio de los 80. Varios autores han proporcionados ya directrices muy completas, sobre la estrategia de contrato de asociación, de manera que aquí no trataremos de ella. Pero si es preciso destacar unos pocos aspectos de las operaciones conjuntas que son cruciales en una estrategia globalmente integrada. En toda operación conjunta se necesita alcanzar alguna compensación entre lo que cada socio ofrece y lo que cada uno cede. En el contexto específico de estrategia global, a diferencia de estrategia corporativa y competitiva en general, una decisión clave es la elección de los mercados geográficos que serán materia de la operación conjunta. Un contrato de asociación ofrece tanto capacidades defensivas como oportunidades ofensivas en los mercados elegidos, pero, al mismo tiempo, puede limitar el potencial de crecimiento y reduce el grado en que la capacidad del negocio puede operar una estrategia global realmente integrada.

Un negocio mundial que opere como un sistema autosuficiente e integrado, sin valerse de socios en operaciones conjuntas, encontrará mucho más fácil alcanzar la coordinación y el acuerdo que se necesitan para ejecutar una serie de medidas competitivas globalmente integradas. Por el contrario, un sistema abierto que tiene organizaciones de fuera como socias será mucho más difícil de manejar para estrategia global, sobre todo para esta última palanca.

Para tomar medidas competitivas globalmente integradas son necesarios sacrificios y subsidios cruzados entre entidades Geográficas. Esto es difícil de lograr aun entre subsidiarias de propiedad total, y con socios externos es casi imposible. En fin, se ha argumentado que las operaciones conjuntas sirven de soportes que impiden que las compañías desarrollen sus propias capacidades.

Adquirir competidores es la manera más eficaz de acabar con la competencia. En el contexto global, la adquisición puede producir el beneficio adicional de completar el cubrimiento, así que al seleccionar candidatos se deben aplicar la perspectiva estratégica global de buscar compañías que fortalezcan la posición del negocio en países claves, además de aplicar los demás criterios corrientes de adquisición.

En igualdad de condiciones, el adquirente debe estar dispuesto a pagar una prima más alta por adquisiciones que mejoren el equilibrio geográfico, que mejoren su posición en países claves o que fortalezcan otros aspectos de la estrategia global.

2.3 Desarrollar Planes País, Competidor.

La táctica de apuntar a un competidor global se puede refinar mediante la preparación de planes para cada combinación país, competidor. Para formular estos planes se necesita entender primero la posición estratégica de cada competidor global en cada país, y para esto es necesario llevar a cabo los análisis acostumbrados de los puntos fuertes, puntos débiles, las oportunidades y amenazas. (*Ver anexo 2*)

Después de hacer este análisis de la posición estratégica de los competidores por países, se pueden desarrollar planes para cada combinación país, competidor. En particular, es preciso fijar un blanco para cada combinación. Estos blancos generales pueden comprender varias posibilidades, como por ejemplo.

1. Atacar.
2. Defender.
3. Evitar la competencia directa.
4. Hacerse a un lado.
5. Prevenir.
6. Cooperar.

7. Adquirir.(ver anexo 3)

El hecho de diseñar e implantar los programas de desarrollo global; es decir, adoptar la estrategia global que le sea conveniente a la organización para competir con la eficiencia que es deseable en estos niveles de actuación empresarial. Toda la actividad anterior sirve precisamente para dar una orientación bien definida a las actividades del negocio.

Los dirigentes o equipo global que se haya preparado para lograr el conocimiento de las circunstancias en que habrá de competir la empresa en un mercado globalizado, tendrán que poner en práctica la estrategia global indicada para lograr la infiltración de la empresa y su posterior posicionamiento.

La recomendación es que al menos deben prepararse los siguientes programas globales, para competir en el mercado seleccionado:

- Productos globales
- Administración tecnológica global
- Abastecimiento global de materiales
- Administración de marketing global
- Administración global de cuentas
- Fijación global de precios
- Identificación global
- Coordinación global de exposiciones industriales
- Informe global de mercados

Cada uno de estos programas deberá hacerse y desarrollarse a la luz de las intenciones y objetivos de la globalización que se haya planteado la empresa. Deberá tomarse en consideración que toda la información recabada para formular la estrategia global y para tomar la decisión con respecto a ella, debe ser actualizada permanentemente. El proceso de análisis y evaluación de los mercados potenciales y reales, no termina cuando se adopta la estrategia global; es ahí cuando⁶

⁶ [Kauffman](http://www.uv.mx/iesca/revista4/estrategia.htm), González Sergio (2006). Estrategia mente global.
(<http://www.uv.mx/iesca/revista4/estrategia.htm>)

verdaderamente inicia el proceso de análisis y evaluación de los mercados: cuando ya se está adentro de ellos, porque entonces vendrá la reacción.

La primera compañía de una industria que use estrategia global obtiene grandes ventajas. En participación de mercado, la primera que arme una red de fuertes posiciones en todos los países globalmente estratégicos obtiene una ventaja preventiva y, al mismo tiempo, fortalece posibles ventajas de escala. En productos, la primera compañía que introduzca un producto globalmente estandarizado cosecha la ventaja de fijar las normas para la industria y las expectativas y las preferencias de los clientes.

En localización de actividades, la primera compañía que cree una red global de actividades óptimamente concentradas y situadas logra tempranas ventajas de costo y de calidad que los competidores difícilmente podrán emular. En marketing global la primera que promueva marcas globales y publicidad global fija, imágenes y preferencias que serán difíciles de desplazar.

2.4 Empresas Globales.

2.4.1 Restricciones Que Afectan Las Empresas Globales.

- *Política fiscal.*
- *Falta de apoyo gubernamental.*
- *Aranceles.*

Reformar la política fiscal.

En China, la tasa del impuesto sobre la renta (ISR) publicada es 33%. Si embargo, con el objetivo de atraer más inversiones exteriores, durante estos años el Gobierno de China ha aplicado una política de exenciones de impuesto sobre la renta a los inversionistas extranjeras, concediendo que las empresas de capital extranjero no pagan el ISR durante los primeros dos años de operación, y que durante el tercer y el quinto año sólo pagan la mitad del ISR correspondiente al ejercicio.

Además, en China no se aplica impuesto al activo fijo. La Ley fiscal México, establece que las empresas tienen que pagar lo que sea más alto entre el impuesto sobre la renta y el impuesto al

activo. También marca la tasa del impuesto sobre la renta que es 30% para el ejercicio 2005, 29% para el 2006 y 28% para el 2007. Por el impuesto al activo fijo la tasa es 1.8%. Se considera que dicha política de impuestos de México, en comparación con la de China, tiene dos puntos negativos.

El primero es afectar negativamente la iniciativa de las inversiones con gran volumen de capital. Normalmente, la alta inversión de capital es un requisito esencial, para producir mercancías de alta tecnología. La existencia del impuesto al activo impide inevitablemente la decisión de invertir gran capital en México. El segundo efecto negativo es obstaculizar el desarrollo de tecnología de empresas.

La competencia del mercado obliga a las empresas a realizar renovación de tecnología, inclusive sustituir los equipos viejos por los más avanzados. No obstante, si se realiza la sustitución de maquinaria u equipo, para cumplir la Ley de Impuesto al Activo; las empresas tendrán más cargas de impuestos, ya que pagarán impuestos no sólo por los activos nuevos, sino también por los viejos remplazados. Esta recaudación de impuestos afecta sin duda alguna el desarrollo tecnológico de empresas.⁷

Falta de apoyo gubernamental.

“Ahora Costa Rica vende zapatos de primera calidad, porque muchos Nicaragüenses se van al vecino país, y se están haciendo famosos por nuestros artesanos, ellos subsisten y se encargan de avisarles a otros zapateros de nuestro país que les va bien y se van”, asegura Donald Porras, presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura, quien agrega que lo mismo ocurre con bordadoras.

Considera que una forma de mantener a los artesanos en el país es capacitándolos más, y sacarlos de sus casas, porque muchos consideran que si se dan a conocer les caen con impuestos, por eso Porras sostiene que se debe hacer una campaña de tecnificación e incentivarlos.

Silvia Torres, presidenta del Grupo Raíces, cuenta que conoce a muchos artesanos que han dejado el oficio y se dedican a otras labores, porque no hay cabida ante tanta producción artesanal

▪ ⁷ SINATEX S, A DE CV (2006).oportunidades en la relación económica y comercial entra china México. (<http://www.eclac.org/mexico/noticias/noticias/9/23999/Sinatex.pdf>.)

en el país, tanta oferta y poca demanda. Dice conocer a muchos zapateros, hamaqueros y ceramistas, que han emigrado a Costa Rica, algunos se dedican a su oficio, pero otros trabajan de domésticas o en la construcción; lo hacen en busca de alternativas económicas, pero los ticos capitalizan a buenos ceramistas, bordadores y zapateros. “Muchas empresas extranjeras que venden zapatos le hacen competencia a los productos nacionales, y el Gobierno no protege al artesano de todos los ramos, esa competencia es desleal, y se quedan desprotegidos. El 80 por ciento de los insumos se importa, debe haber protección.”⁸

Aranceles; es un instrumento económico, mediante, el cual se regula el intercambio comercial de un país con otros.

Esta regulación se obtiene, mediante la percepción de determinadas cantidades (impuesto de importación o impuesto de exportación) en el momento del paso de las mercancías objeto del comercio, por las fronteras del país, que establece dicho arancel de aduanas.

Un país puede tener un sistema, de acuerdo con el número de aranceles que aparecen en sus tablas.

Estos tipos de aranceles pueden ser, nombrados por ley y pueden ser también resultados de tratados con otros países que se llaman convenciones.⁹

2.4.2 Beneficios Y Desventajas De La Medidas Globales.

El beneficio principal de las medidas competitivas integradas es que, reforzando los recursos globales del negocio, aumentan los recursos disponibles para acción competitiva en cualquier país. De este modo, la administración central puede diseñar estrategias competitivas que incluyan el poder de medidas múltiples, mientras que los gerentes locales pueden pedir ayuda más allá de lo que esta disponible en su propio país. Además un enfoque globalmente integrado de medidas

⁸ Flores Miguel. (2007)

<http://www-ni.laprensa.com.ni/archivo/2007/enero/13/elecciones/promesas/143822.shtml>

⁹ Contreras Rojas, Carlos. <http://www.monografias.com/trabajos16/manual-exportador/manual-exportador.shtml?monosearch#arancel>

competitivas, proporciona mas opciones para el ataque y la defensa. Este enfoque también les permite a los gerentes ver la vinculación que existe entre países y de este modo reconocer la interdependencia competitiva de éstos. En esta forma, el negocio puede librarse de la conquista, parte por parte y país por país, ha sido la suerte de tantas compañías en varias industrias.

- Los gerentes que adoptan un enfoque globalmente integrado en cuanto a las medidas competitivas, tienen más [probabilidad](#) de descubrir las medidas preventivas que se deben tomar.
- Aunque existen diferencias de extensión, grado de industrialización, desarrollo y de [recursos](#) entre estos países, su integración es importante para intensificar los intercambios y lograr economías de [escala](#) para mejorar el bienestar común.
- El comercio de los países del MERCOSUR se ha cuadruplicado desde 1990.
- En la [política económica](#) de los países, se considera al comercio como base fundamental para el desarrollo.¹⁰

Desventajas:

- La [integración](#) de medidas competitivas puede presentar algunas desventajas, Puede llevar a sacrificar [ingresos](#), utilidades o posiciones competitivas en determinados países y sobre todo la subsidiaria en determinado país
- No carece de pocos obstáculos, especialmente aquellos referidos a las irregularidades existentes entre los países involucrados. Dichas diferencias se expresan en su grado de [desarrollo social](#) y económico, el nivel de sus avances en [materia](#) científico-tecnológica, el tamaño de su población, etc.

¹⁰ Feliz Álvarez, Isabel. <http://www.monografias.com/trabajos2/globalizacion/globalizacion.shtml>

- En este [proceso](#) de consolidación del mercado común se deben superar varios obstáculos que los gobiernos están tratando de lograr en un clima de cooperación. Entre ellos, se pueden mencionar algunos de los [problemas](#) que se presentan en el sector agrícola:
 1. La mayor parte de los productos agrícolas son competitivos más que complementarios.
 2. Los ciclos productivos estacionales coinciden en la mayor parte de los cultivos en los cuatro países, lo que restringe cada vez más la complementariedad.
 3. Se presentan grandes diferencias de [productividad](#) entre los países, debido a los distintos niveles de [eficiencia](#) en las explotaciones agrícolas, de los [servicios](#) y de la infraestructura, diferentes [sistemas](#)¹¹.

¹¹Buczyner Martín(1998).

Economía.(<http://www.monografias.com/trabajos5/mercosur/mercosur.shtml?relacionados#rasgo>)

2.5 Reglas Para Tomar Medidas Competitivas Globales.

Tal vez la prueba definitiva de una estrategia global es que un negocio mundial pueda tomar medidas competitivas globalmente integradas. Algunas reglas les ayudarán a los gerentes a realizar tan difícil tarea:

- Para las medidas competitivas globales se requiere coordinación y acuerdo entre los gerentes nacionales. En algunos casos, requieren también sacrificios nacionales por el bien del negocio mundial.
- No tomar medidas competitivas globales puede resultar a lo largo sumamente perjudicial para la posición competitiva mundial de un negocio.
- Para la alta administración es crítico diseñar y poner en marcha un sistema que reconozca la necesidad de medidas competitivas globales integradas y, al mismo tiempo, obtener la cooperación de los diversos países.

Para tomar medidas competitivas globales, es necesario conocer cada uno de ellas sus beneficios y desventajas; con respecto al desarrollo de plan país competidor es necesario saber la posición estratégica de cada competidor y hacer un análisis de sus puntos fuertes y débiles.

Las empresas nicaragüenses utilizan medidas competitivas globales y según constatamos, nos dimos cuenta que las mas utilizadas es la de apuntar a competidores globales actuales y potenciales, ya que este permiten mayores beneficios en cuanto a rentabilidad y competitividad.

3. Como Crear La Organización Global.

3.1 Administración De Una Compañía Globalizada.

El estudio de la administración internacional se centra en las operaciones de las empresas internacionales en países anfitriones. Se ocupa de las cuestiones administrativas relacionadas con el flujo de personas, bienes y dinero, con el propósito de definir una mejor administración en situaciones que implican el cruce de fronteras nacionales.

Los factores ambientales que afectan a las empresas nacionales suelen ser más cruciales para las compañías internacionales que operan en países extranjeros.

Los empresarios que participan en empresas internacionales enfrentan muchos factores diferentes de los que confronta la compañía de orientación nacional; tienen que interactuar con empleados cuyas bases de educación y cultura son diferentes, así como sus sistemas de valores; y han de lidiar con distintos factores legales, políticos y económicos. Entonces, es comprensible que estos factores ambientales tengan influencia sobre el tipo de administración y las funciones de las empresas.

Aunque desde hace muchos años se han realizado operaciones empresariales a escala internacional, las empresas internacionales han ganado notoriedad e importancia en años recientes a causa del desarrollo de grandes empresas transnacionales. Las compañías internacionales realizan transacciones fuera de las fronteras nacionales. Estas transacciones incluyen la trasferencias de bienes, servicios, tecnología, conocimientos administrativos y capital a otros países.

La interacción de una empresa con el país anfitrión puede adoptar muchas formas. Una de ellas es la exportación de bienes y servicio. Otra es un acuerdo de licencia para la producción de bienes en otro país. La compañía matriz también puede realizar contratos de administración para la operación de compañías en el extranjero. Otra forma de interacción es la sociedad en participación(o joint venture) con una empresa del país anfitrión. Una de las modalidades de la sociedad en participación es la alianza estratégica, creada por lo general con fines de expansión geográfica o de ampliación del mercado de ciertos productos o servicios. Finalmente, las empresas transnacionales pueden instituir subsidiarias o sucursales de su propiedad con instalaciones de producción en el país anfitrión. Así, una empresa internacional tiene muchas opciones al desarrollar una estrategia global.

Para que una compañía lance una gran expansión geográfica debe haber visión y energía renovada en el equipo. No es que las organizaciones, de manera intencional, se opongan a un crecimiento orgánico. No. Pero ocurre que cualquier nueva propuesta atrae dinero y atención y, con frecuencia, cuando las personas que llevan mucho tiempo en la organización observan que el

dinero y el interés de los jefes se alejan de ellos y se va a otra parte, suelen rechazar los cambios por lo que les pueda afectar. '

¿Por qué la compañía está gastando dinero en esas necias ideas?'

'Nosotros somos los que estamos gastando el dinero aquí, y ahora no tendremos lo suficiente para reinvertir'. Tal vez eso sea cierto. Pero no debe importar cuando se trata de iniciar algo nuevo y usted desea realmente hacerlo.

Un proyecto global no se realiza sólo con apuestas seguras, con ayuda a cuentagotas, o con un enfoque de esperar y ver. Si las compañías desean que prospere una iniciativa, los principales gerentes deben usar el antiguo método de Robin Hood: robarle a los ricos para darles a los pobres. Y la primera cosa que deben robar es empleados. Empleados con talento para administrar la nueva empresa.

Hay que elegir estrellas verdaderas, personas altamente respetadas que se encuentren en una posición de alta visibilidad en el sector. Esos gestos audaces permiten que el proyecto tenga la mejor oportunidad de tocar el suelo a la carrera, y envía un mensaje de gran importancia a la organización: que se está hablando en serio.

Además de designar estrellas con alto perfil y capacidades, los gerentes más veteranos pueden fortalecer iniciativas de crecimiento orgánico de otras dos maneras. Deben hacer constantes observaciones sobre el potencial del proyecto y su importancia para la compañía. Eso incluye visitar de manera frecuente las operaciones y aplaudir toda pequeña victoria en cualquier oportunidad. Y deben respaldar ese aliento reportando el nuevo proyecto al menos dos niveles por encima de lo que justifican las ventas.

La visibilidad es importante. Finalmente, si los gerentes desean realmente que las semillas crezcan, necesitan darles suficiente oxígeno. Sí, eso puede sonar contradictorio. Pero respaldar un proyecto no significa controlar cada uno de sus movimientos. Si usted coloca a personas de gran calidad a cargo, debe permitirles que actúen de manera independiente. La mejor posibilidad de éxito proviene de la libertad de asumir riesgos.

En lo que respecta a la planeación; las compañías multinacionales y sus subsidiarias, ya son astutas en el desarrollo de planes estratégicos corporativos y nacionales. A pesar de esto la mayor parte de ellas no han desarrollado aun planes estratégicos globales que integren las estrategias de un mismo negocio en distintos países, por no hablar de integrar estrategias entre múltiples negocios mundiales.

Lo ideal sería que hubiera un proceso global de planificación estratégica en que tomara parte la alta administración de los países y de las regiones claves. Ese proceso encajaría con los ciclos de planificación estratégica corporativa y nacional.

Ahora bien, tener estrategias y programas globales implica tener presupuestos globales para poder ejecutarlos. Sumar los presupuestos nacionales en un total global es el primer paso para la asignación global de recursos.

Aparte de conocer las cifras globales, las compañías necesitan tomar en consideración diferentes puntos, como lo es el estar en capacidad de transferir recursos de un país a otro para poder subsidiar a los países que los necesiten.

Otro punto importante es determinar los costos de estas actividades en una forma globalmente neutral. Por último, también deben tener en cuenta hacer presupuestos globales que estén disponibles únicamente para programas globales.

Para que una organización pueda tener una administración global debe de tomar en consideración aspectos importantes como cultura, educación, sistema de valores del país anfitrión.

Las empresas nacionales estudiadas toman en consideraron todos estos aspectos para la administración global por el grado de importancia a la hora de competir; Y porque permite adoptar una mejor estrategia global.

3.2 Elementos De La Organización Global.

Crear una compañía que tenga la capacidad de formular y ejecutar una estrategia global total no es fácil. La tarea se puede realizar si los gerentes la dividen en partes digeribles y si relacionan los cambios de organización de los cambios específicos que se necesitan en la estrategia global.

Un enfoque viable de la organización global tiene dos requisitos básicos:

El primero:

De nada sirve anunciar que la compañía necesita “organización global” si no se especifica los detalles; es necesario que los gerentes la visualicen, como propuesta de varios actores y varios elementos dentro de cada factor.

El segundo:

Reconocer qué unidades específicas de organización global afecta a la capacidad de usar elementos determinados de estrategia global. Por ejemplo, tener una división internacional separada (elementos de estructura organizacional) dificulta mucho diseñar productos globales. Así, pues, los gerentes deben adoptar un enfoque elemental al diseñar la organización global.

La ventaja de este enfoque es que la administración puede hacer cambios pequeños que se van acumulando con el tiempo y cambiar un aspecto de la globalización cuando se vea bloqueado en otros. Reorganizar la estructura es políticamente difícil mientras que los cambios menos radicales en los procesos administrativos pueden encontrar menos resistencia. Los cambios en algunos elementos pueden reducir las barreras que se presentan para los cambios mayores.

Cuatro factores y sus correspondientes elementos determinan las fuerzas cruciales que afectan a la capacidad de una compañía para formular y ejecutar una estrategia global:

- *La estructura organizacional*, que comprende las relaciones de mando y dependencia en un negocio: las “casillas y las líneas”
- *Los procesos administrativos*, que comprenden actividades como la planificación y la preparación de presupuestos que hacen mover el negocio.
- *El personal*, o sea los recursos humanos del negocio mundial, incluyendo a los gerentes y a todos los demás empleados.
- *La cultura*, que comprende los valores y las reglas no escritas por los cuales se guía la conducta en una corporación.

Todos estos factores se afectan recíprocamente y afectan al empleo de la estrategia global. Cada uno de ellos obra poderosamente en diversas formas. Un error común al poner en práctica cualquier estrategia es pasar por alto uno o más ellos, especialmente los menos tangibles, como la cultura, el bloqueo, aunque sólo sea en una dimensión de la organización, entorpece seriamente la capacidad de pensar y actuar en forma global.

Cada uno de los factores organizacionales producen efectos específicos en cada uno de las cinco palancas de la estrategia global.

Por ejemplo, el hecho de que halla autoridad global centralizada permite un enfoque más global de la participación en el mercado, ya que admite que los países se elijan más sobre la base de su importancia estratégica y menos por el poder político que tengan los gerentes regionales.

La autoridad global centralizada permite también desarrollar productos globales, ayuda a hacer elecciones globales de localización de actividades, y facilita desarrollar marketing global y tomar medidas competitivas globales.

Los requisitos de un negocio global en materia de organización y administración se pueden comparar con los de un negocio multi local. O basado en exportación. Para estos distintos negocios cada factor organizacional debe poner énfasis en distintas características. Un negocio global necesita alguna forma de autoridad centralizada, pero un negocio multi local funciona mejor con una autoridad nacional dispersa que le permitan a cada país tomar sus propias decisiones para adaptarse a las condiciones locales. Un negocio basado en exportación también necesita autoridad centralizada, pero una autoridad que adopte el punto de vista del negocio del país de origen más bien que el de todo el negocio mundial. (*Vea anexo 4*).

3.2.1 Estructura Organizacional.

El primero de los factores organizacionales, la estructura, es el que produce un efecto más directo y obvio sobre la estrategia global, aunque no necesariamente el más importante. Los cambios de la estructura (y por consiguiente, de las líneas de dependencia) envían las señales más claras, que pueden ser buenas o malas, de manera que esos cambios se deben hacer con cautela. En ciertos casos, es posible que sea necesario hacer cambios en otros aspectos menos directos de

organización, como los procesos administrativos, a fin de preparar el camino para cambios de estructura.

3.2.1.1 Centralización De La Autoridad Global.

Una de las maneras más eficaces de desarrollar y ejecutar una estrategia global es centralizar la autoridad de manera que todas las unidades de un mismo negocio en todo el mundo dependan de un jefe global de sector, común a todas. Sorprende que pocas empresas hagan esto. Por el contrario, permanecen atadas por razones históricas a una estructura organizacional basada en países, en la cual la línea principal de autoridad es por país más bien que por un negocio.

La reorganización que se hace siguiendo pautas globales, como la que inició General Electric en el decenio de los 80, produce cambios fundamentales en la manera de asignar los recursos. Por ejemplo, el negocio de iluminación de GE Canadá competía antes por recursos en la oficina central corporativa con todos los demás negocios de GE en el Canadá. Actualmente, el negocio canadiense de iluminación acude en busca de fondos al jefe del negocio global de iluminación.

Entre las responsabilidades y los deberes de esos directores se incluyen los siguientes:

- Asumir la responsabilidad de las utilidades de líneas individuales de negocio.
- Coordinar todas las funciones que afecten a esas líneas.
- Desarrollar un plan estratégico y presupuestos financieros en colaboración con las funciones y las regiones.
- Trabajar con las funciones y las regiones para poner en práctica el plan estratégico.
- Contribuir al diseño, a la creación y al mantenimiento de la estrategia global, la marketing y a los sistemas de información financiera.
- Contribuir a la evaluación del desempeño de los gerentes funcionales y regionales.
- Viajar con frecuencia.

Otra manera de centralizar la autoridad global es tener jefes globales de funciones individuales o actividades que agreguen valor. Estos jefes pueden tener, o bien autoridad directa de línea dentro de la función, o bien responsabilidad de coordinación como la del personal ejecutivo. Los jefes funcionales pueden dar muy buen resultado. El jefe corporativo de marketing global en una importante compañía Estadounidense de productos para el hogar dijo, que uno de sus deberes era

explicar por qué algunas ideas habían fracasado en otros países. Solía decirles a los gerentes nacionales: “usted conoce su país mejor que yo, pero yo conozco mejor el resto del mundo. Esta estrategia que usted propone ya se ha ensayado en ocho países y fracasó en siete. Le explicaré por qué. Ahora examinemos su idea”. Pero tener verdadero poder puede ser engañoso. A veces las compañías se engañan creyendo que ha creado autoridad global, porque le asignaron a un ejecutivo la responsabilidad de la integración global. El jefe de planificación de negocios de una gran compañía Estadounidense de equipos de computador comentó que aun cuando su negocio tenía un jefe global de producto “en el papel”, éste no ejercía verdadero control, y, por consiguiente, ejercía poco efecto en la estrategia global.

No hay separación nacional e internacional.

Un obstáculo estructural común para la estrategia global es que haya una separación organizacional nacional e internacional. Por lo general, la división internacional supervisa a un grupo de subsidiarias nacionales muy autónomas, cada una de las cuales maneja varios negocios distintos. Entonces una estrategia global para cualquiera de esos negocios sólo se puede coordinar completamente a nivel de la oficina del director ejecutivo. Esta separación es muy común en las firmas de Estados Unidos, en parte por razones históricas y en parte por el enorme tamaño del mercado. Irónicamente, algunas multinacionales Europeas con pequeños mercados nacionales han separado no su mercado local, sino el mercado de los Estados Unidos. En consecuencia, les cuesta trabajo lograr que sus subsidiarias de los Estados Unidos cooperen en el desarrollo y la ejecución de una estrategia global.

3.2.1.2 Dimensión De Negocio.

Los asuntos de control central afectan a la capacidad de estrategia global de un negocio mundial. Pero la mayoría de los negocios mundiales son parte de compañías multinacionales que operan múltiples negocio. La necesidad de administrar varios países y negocios aumenta la complejidad del problema.

La mayoría de las multinacionales han desarrollado una estructura organizacional en forma de matriz que combina las dimensiones de negocios con las geográficas y las funcionales.

En una compañía que sigue una estrategia global, el grado de integración dentro de los diversos negocios tiene que ser muy fuerte. Al mismo tiempo, la integración en cada país también es importante para coordinar las actividades de los diversos negocios y presentar un frente común ante los gobiernos huéspedes, los proveedores, los clientes, y los grupos comunitarios. En teoría, la integración debe ser posible tanto en la dimensión de negocio como de países.

3.2.2 Proceso Administrativos.

Aunque la estructura produce un efecto muy directo en la conducta gerencial, son los procedimientos administrativos los que impulsan el sistema.

Los procedimientos y los sistemas adecuados pueden incluso reemplazar hasta cierto punto a una estructura adecuada. Se incluyen entre ellos un sistema informativo de estrategia global, la coordinación entre países, la planificación estratégica global, los presupuestos, globales.

3.2.2.1 Sistema Informático De Estrategia Global.

Los sistemas de información comprenden los datos que se recogen, se analizan, se guardan y se comunican, lo mismo que los métodos empleados para llevar a cabo estas actividades. Estos sistemas van más allá del hardware y del software. Disponer de información acerca del mundo es un requisito mínimo para poder formular y ejecutar una estrategia global. La información tiene que especificarse a nivel global, lo mismo que a nivel regional y nacional, de modo que el sistema debe contener información sobre participación de mercado global, lo mismo que sobre la participación de mercado nacional, etc. Una prueba útil para los gerentes es preguntar si el sistema tiene información sobre la participación global de la compañía en el negocio de determinado cliente. El sistema debe igualmente recoger información con regularidad en un formulario común para facilitar la comparación. La información se debe comunicar a la casa matriz en la forma que sea más fácil para los gerentes de las filiales. Tiene que ser elaborada y analizada para averiguar lo que significa para la estrategia global.

El término sistema hay que interpretarlo con criterio amplio, sin limitarlo al uso de computadoras. Muchas empresas han fracasado en sus primeras tentativas de organizar sistemas informativos de estrategia global por desviarse hacia el desarrollo de complejos sistemas

computarizados de alimentación y recuperación de datos, que nunca llegan a ser de utilidad. Olvidaron que la tarea más difícil en la información global es la obtención de datos.

3.2.3 Cultura.

El fenómeno de la cultura en las organizaciones se considera hoy de gran valor, captando la atención de muchos de los principios especialistas en consultaría por el reconocimiento de todo lo que define en una organización. Aunque no existe acuerdo en cuanto a su concepto, la definición elaborada por Schein, resulta útil para captar la complejidad del fenómeno y para entender su valor como regulador de los procesos organizacionales. Así, se asume la cultura como “el conjunto de los presupuestos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan, al menos lo suficientemente bien, para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (Schein, E. 1970).

Se refieren además varios niveles en los cuales se manifiesta la cultura:

- Nivel de artefactos visibles: es considerado como el ambiente construido de la organización, como Patrones de comportamiento visibles, documentos públicos, entre otros.
- Nivel de los valores que gobiernan el comportamiento de las personas: este nivel está representado por los principios sociales, filosóficos, por las metas y estándares como valor intrínseco para la organización.
- Nivel de las presunciones subyacente básicas: este nivel hace referencia a aquellas presunciones que determinan cómo los miembros de la organización perciben, piensan y sienten.

La cultura, entendida como “metáfora fundamental” de la organización, como su esencia, matiza entonces todos los fenómenos que se manifiestan en la organización, por lo que para su potenciación desde cualquier tipo de intervención será necesario atender a las características culturales de la misma.

Algunas de las principales variables en las que se puede central el trabajo de consultoría en la organización son:

- La comunicación: proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados, por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Esta definición incluye puntos esenciales; Las personas, por ello, para entender la comunicación se necesitan tratar de comprender cómo se relacionan las personas entre sí, lo cual quiere decir; aceptar las definiciones de las palabras que se están usando.

La comunicación organizacional establece y difunde las metas de la organización, desarrolla planes para lograr metas, selecciona y organiza los recursos humanos y materiales de la forma más eficaz y eficiente, dirige, orienta, motiva y crea un clima que incentiva la participación del personal, y controla el desempeño.

Las barreras se clasifican en: personales, físicas, y semántica, y la influencia de cualquiera que incide negativamente en el flujo de la comunicación en la organización.

La comunicación en la organización se presenta en los siguientes planos:

- Descendente: en una organización significa que el flujo de información se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel.
- Ascendente: cuando la información fluye de niveles auxiliares y operativos hacia los niveles jerárquicos, esto es, de los niveles inferiores a los superiores.
- Horizontal: cuando se facilita información entre departamentos, las cadenas de los diferentes planos, aunque resulta importante destacar que cuando se intenta potenciar la participación en la organización es vital atender al funcionamiento de la comunicación ascendente y horizontal.

La motivación laboral.

Es el interés o la fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar.

Es un estado individual que mueve la conducta en una dirección particular. Se acepta que ésta no sólo energiza la acción, sino que determina su orientación hacia la obtención de determinados

objetivos a partir de la acción de un conjunto de variables interrelacionadas entre sí de forma muy íntima y compleja, que a su vez determinan la actitud ante las tareas, su comprensión y su disposición a seguir actuando en determinado sentido, a pesar de la presencia de contingencias que dificulten esas líneas de acción.

La compleja orientación de la motivación presente en los hombres comprende un orden jerárquico y está determinada por un conjunto de variables que pueden ser agrupadas en dos grandes tipos:

Internas, en las que actúan al menos tres categorías de variables: Las fisiologías, (de orden biológicos) psicología, (necesidad de autoestima, de seguridad, de autorrealización, entre otras.) sociales (reconocimiento, afecto, estima, entre otras).

Externas, en las que están presentes fundamentalmente dos categorías de variables, los eventos externos (condiciones de la organización y del puesto de trabajo, salario, contenido de trabajo entre otras); agentes o personas que influyen en la motivación (los jefes y sus características, el colectivo laboral, entre otras); las condiciones de relación entre las internas y externas, en las que se decide cómo las personas perciben la acción de uno u otro tipo de variable (interna, externa) y las posibilidades de satisfacerlas en el marco de la organización en que trabaja y con el trabajo que realiza.

Satisfacción laboral: el hombre percibe de forma valorativa la realidad en que se desempeña, particularmente en lo referido a su situación laboral, por cuanto el trabajo constituye su principal actividad, lo que da lugar a que se forme un reflejo valorativo de esta realidad, según responda a sus expectativas, intereses, deseos y necesidad, este reflejo adquiere valor positivo, satisfacción laboral, o negativo, insatisfacción laboral.

En la formación de esta valoración intervienen un conjunto de variables propias de la situación laboral:

Internas, entre las que se cuentan las condiciones de trabajo, la organización de la jornada laboral, el salario, el estilo de dirección, la comunicación, entre otras y variables que no son específicamente propias de la situación laboral, pero que aparecen estrechamente asociadas a la misma.

Externas, posibilidades de alimentación, tiempo y su uso, condiciones de vida, transformación hacia y desde el centro de trabajo, entre otras.

La satisfacción o insatisfacción puede ser una actitud general o cubrir sólo una parte de la actividad laboral. Por tanto, el evaluarla en una organización y situación laboral en específico debe hacerse teniendo en cuenta aquellas variables que más inciden en las mismas. La satisfacción laboral forma parte de las complacencias por la vida, por lo que el medio externo en general, incluso aquellos aspectos de menor relación con la vida laboral, influye sobre ella, a su vez la satisfacción laboral es parte importante de la satisfacción por la vida.

Los estilos de dirección: entendidos como las características que tipifican la forma en que los diversos orientan su labor en la organización, puede concentrarse en diversas alternativas o tipos.

- *Directivo o autocrático*: es el que establece un estricto control ante todas las tareas y métodos de actividad de los subordinados. Centraliza la solución de todas las cuestiones, toma de decisiones por si mismo sin tener en cuenta el criterio de sus subordinados y no soportan que estas sean discutidas. Este tipo de dirigente emplea los métodos administrativos y mantiene relaciones estrictamente de autoridad con sus subordinados.

- *Democrático*: se preocupa por sus subordinados conozcan y enriquezcan las líneas de trabajo y sus planes futuros, tienen en cuenta sus opiniones a la hora de tomar una decisión; dirige al colectivo desde adentro, sus relaciones son cordiales y estrechas aunque observa la distancia requerida. Utiliza métodos económicos y socio psicológicos, pero en su debido momento emplea orden.

- *Tolerante o Laissez-Faire*: es indeciso a la hora de tomar decisiones tiende a someter a consideración de los subordinados cuestiones de su competencia, incluso sin necesidad de hacerlo, y así delegar en ellos la responsabilidad por las decisiones tomadas, no elogia, ni sanciona, siente temor a comprometerse, no quiere dañar a su subordinado.

Más que decir cuál es el estilo efectivo, lo importante es tener claridad de cual es que funciona en la organización y tratar que resulte lo mas eficiente posible de acuerdo con las características culturales concretas de la organización en cuestión.

El clima psicológico: se define como un conjunto de propiedades el ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone constituyen una fuerza que influye en la conducta del empleado. Es la atmósfera de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores. Es, en definitiva, la manera como la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización.

El clima organizacional tiene un gran impacto en el funcionamiento de la organización y requiere se potenciado para tratar de desarrollar aquellos elementos que puedan redundar en que sea lo mas positivo posible y que sus miembros lo perciban como favorable, lo cual influye considerablemente no solo en los resultados económicos de la organización, sino también en el desarrollo personal de sus miembros, aspecto a veces olvidado, pero de gran peso en la actividad laboral.

La calidad de vida: esta categoría ha sido definida como la calidad de las condiciones de vida de una persona, como la satisfacción experimentada por la persona con dicha condiciones vitales y esencialmente como la combinación de componentes objetivos y subjetivos, es decir, la calidad de la condiciones de vida de una persona junto a las satisfacción que esta experimenta con ella.

Por ultimo, se toma como la combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales. Por supuesto, la organización tiene gran influencia en este elemento y deberá atender a la manera como sus trabajadores se sienten al respecto y determinar que acciones pueden promoverse para mejorarla calidad de vida de sus miembros.

La imagen de la organización: es el modo a través del cual la organización expresa su identidad (representación en el imaginario simbólico). Sus modos de expresión son una serie de atributos que se consideran representativos, distintivos dentro de la organización, se proyectan a través de acciones de comunicación.

Tanto la identidad como la imagen de la organización son elementos importantes en su funcionamiento y deberá trabajarse en función de que se tengan claridad respecto a como es concebida la organización, tanto por sus miembros como por los clientes externos u otras

entidades con las que se relacione. En este sentido es importante que estos elementos no se manifiesten desde la espontaneidad, sino que se tomen direcciones función de los objetivos e intereses de la organización, especialmente en los períodos más críticos de cambio.

El cambio organizacional: el cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención párale cambio es acción planeada y tendiente modificar las cosas. No obstante, el cambio debe estar rígrado a lograr efectos específicos y deseados, así como a evitar posibles efectos no deseados., así como a evitar posibles efectos no deseados. En otras palabras, es necesario direccional el cambio.

Las personas que fungen como orientadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio reciben el nombre de agentes de cambio. Los agentes del cambio pueden ser directivos o no directivos, empleados de las organizaciones o asesores externos.

Incidir de manera coherente, sistemática y no agresiva para la organización en estos elementos. En nuestra opinión, lo anterior implica la utilización de una metodología de trabajo que tome en cuenta la organización y los aspectos que de ella que se han expuesto con anterioridad, trabajar desde la cultura de la misma.

Esta metodología se caracteriza, además, por las amplias posibilidades que brinda en el uso de instrumentos que resultan muy útiles para el trabajo en la organización, entre los pudieran citarse:

- Entrevista a profundidad.
- Cuestionario abierto.
- Grupos de mejora.
- Grupo sujeto.
- Entrenamiento socio psicológico.
- Observación participante.

3.2.4 Personal.

Una estrategia global sólo la pueden ejecutar las personas de la Organización. Para preparar a los gerentes y a otros miembros de la compañía, a fin de que piensen y se comporten globalmente, se requieren muchas de las políticas que han empleado con éxito las multinacionales, pero también es preciso ir más allá de eso. En particular, el modelo “Naciones Unidas” de administración multinacional ha influido para dejar que nacionales del país ocupen todas las posiciones en ese país; pero si esta política se lleva al extremo, se reduce el beneficio de que los ejecutivos tengan experiencia en muchos países.

La política ideal de recursos humanos para una estrategia global ofrece una mezcla de diferentes antecedentes nacionales que están representados en la administración de negocio de cada país contrariando más aún el espíritu de igualdad de las Naciones Unidas, son los ejecutivos procedentes de países globalmente estratégicos los que se deben preferir para carreras globales. Es más importante difundir globalmente la experiencia de ellos en esos países claves que la de ejecutivos provenientes de países estratégicamente marginales. Así, aunque sea más fácil desplazar alrededor del mundo a un ciudadano de Liechtenstein, para la estrategia global podría ser más conveniente que fuera a un japonés.

Es necesario trascender las condiciones externas inmediatas y reconocer los cambios mundiales operados fundamentalmente por la tecnología avanzada de comunicación y la existencia de empresas transnacionales.

No es infrecuente que los equipos de alta dirección de grandes empresas internacionales estén integradas por administradores de muy diversas nacionalidades. La actitud geocéntrica es la base para concebir a las organizaciones como entidades de carácter mundial involucradas en la toma de decisiones globales, entre ellas las referidas a la integración de personal.

Las compañías con operaciones internacionales disponen de tres fuentes para la integración de su personal:

- administradores del país de origen de la empresa.
- administradores del país anfitrión

- administradores de terceros países.

En las primeras etapas de desarrollo de una empresa internacional, es costumbre que se seleccionen a administradores del país de origen. Algunas de las razones de ello son la experiencia de estos administradores en la oficina matriz y su familiaridad con productos, personal, metas y políticas de la empresa, etc. Esto facilita no sólo la planeación, sino también el control. Sin embargo, es probable que los nacionales del país de origen desconozcan el idioma y condiciones del país extranjero. Además, por lo general resulta más costoso enviar al exterior a administradores y sus familias. Para una familia suele resultar difícil adaptarse a las condiciones de un nuevo país. Así mismo, es probable que en los países anfitriones presione a las empresas extranjeras emplear a administradores nacionales.

Los administradores originarios de la nación anfitriona dominan el idioma y conocen las condiciones del país. Emplearlos es por lo general menos costoso, además de que quizá no implique reubicarlos junto con sus familias.

El problema es que tal vez desconozcan los productos y operaciones de la empresa, lo que puede dificultar el control.

Carreras multinacionales:

Otro paso importante para llevar a una empresa a ser realmente global es hacer que la experiencia de trabajo en distintos países sea una necesidad para progresar, no un obstáculo. Un fabricante de productos electrónicos resolvió hacer un gran esfuerzo de penetración en el Japón, pero un gerente de nivel medio a quien se le ofreció el traslado a ese país vacilaba en aceptar. Temía quedarse sin puesto cuando regresara a los Estados Unidos. Según dijo, “el camino alas oficinas ejecutivas pasa por Chicago, no por Osaka “. A diferencia de esta situación, Jacques Maisonrouge, ex jefe de IBM World Trade (la rama internacional de la compañía) inicio la política de que ningún ejecutivo podía ascender a una posición de gerencia general sin haber antes desempeñado un cargo en el exterior.

Mandar empleados del país de origen al exterior a sido practica muy común, aunque se ha vuelto mas difícil por el aumento de los costos que implica volver a situarlos y por los problemas de trasladar a una pareja en que marido y mujer tienen cada uno tienen su propia profesión. Pero las

compañías deben ver los beneficios a largo plazo de tales desplazamientos y estar dispuestas a pagar el costo de trasladar ejecutivos alrededor del mundo. Un alto ejecutivo de una multinacional estadounidense no veía la posición equivocada de su compañía, la cual, a la vez que estaba dispuesta a pagarles a ejecutivos estadounidenses trasladados al exterior la remuneración más alta de dos – la estadounidense o la local – no entendía por que los ejecutivos suizos no querían ir a trabajar a los Estados Unidos por que en este país la paga era más baja.

Para fomentar carreras multinacionales, las compañías quizás tengan que fijar reglas rígidas como estas:

- Nadie puede ascender a cierto nivel si no ha trabajado dos años fuera de su propio país.
- Se hacen traslados en una etapa temprana de la carrera del gerente.
- La meta es que el 10% de todas las posiciones de cierto nivel para arriba las desempeñen personas que no sean nacionales.
- Los mejores ejecutivos son transferidos al exterior.
- A los transferidos se les garantiza puesto cuando regresen, pero el nivel dependerá de cómo hayan desempeñado su cargo en el exterior.
- Los veteranos de cargos en el exterior son preferidos para los cargos.
- La división o departamento de recursos humanos sigue la carrera de los transferidos al exterior y responsabiliza de ella.

Emplear extranjeros y fomentar carreras multinacionales produce el beneficio adicional de ir formando un grupo de gerentes de subsidiarias más favorablemente dispuestos a la estrategia global. A medida que los gerentes adquieren esa experiencia, se concentran menos en las diferencias únicas del país en que operan y aprenderán a apreciar los beneficios de buscar lo que es común a todos. Esta mejor disposición hacia la estrategia global se vuelve más importante al cambiar, con la globalización, el papel de los gerentes de las subsidiarias; dejan de dirigir un negocio aislado para integrarlo en un gran esfuerzo global.

Declaraciones y actuación de líderes.

La alta administración de una compañía que quiera globalizar su estrategia necesita retirar constantemente esa intención y actuar de acuerdo con ella. De otro modo, el personal de la empresa no cree que eso de estrategia global no sea una realidad. Una prueba, entre muchas otras, es la importancia que se les dé a las operaciones internacionales en documentos formales como la

carta del presidente de la junta de directiva en el informe anual, o las informaciones a los analistas de acciones.

La autoridad y prestigio de la dirección general de una empresa son indispensables para la eficacia de la integración de personal. Algunos administradores resentirán la pérdida de promisorios subordinados, a pesar de que estos puedan realizar mejores contribuciones a la empresa en otro departamento. Otros opondrán resistencia a los cambios requeridos por los esfuerzos de desarrollo administrativo y organizacional. Es probable que otros más se sientan amenazados por subordinados imaginativos y orientados a la obtención de logros.

Quizá para otros la integración de personal no sea un asunto importante y en consecuencia no le presten la menor atención.

Para vencer estas tendencias humanas es necesario que la dirección general intervenga directamente en la integración de personal. (Vea anexo 5).

El análisis de los elementos de la organización como son la estructura, procesos administrativos, Cultura, personal representan la parte más vital a la hora de explorar mercados internacionales.

Las empresas nicaragüense según se experiencia aportaron que se deben de tener una visión realista de lo que se pretende realizar y se deben de tomar en cuenta los aspectos como oferta, demanda, cultura de los mercados potenciales. Otro aspecto es contar con personas capaces y tener suficientemente estabilidad económica a la hora de explorar nuevos mercados.

Contar con una dirección democrática, ya que permitirá un crecimiento seguro en otro país. Un crecimiento acorde al desarrollo de la empresa promoviendo seguridad y estabilidad.

3.3 Enfoques Corporativos De Estrategias Mundiales.

- Estrategias multilocales fragmentadas
- Estrategia integrada por países
- Estrategias globales integradas por negocio

- Estrategias corporativas globales integradas

3.3.1 Estrategias Multilocales Fragmentadas.

Ilustra el caso de extremada fragmentación en que no existe ninguna estructura que integre ni los negocios dentro de un país ni los países dentro de un negocio.

Altos ejecutivos de muchas empresas multinacionales estadounidense representan así (con vergüenza) a su compañía.

3.3.2 Estrategia Integrada Por Países.

Ilustra una forma históricamente muy común de organización multinacional en la cual un gerente nacional tiene gran poder sobre los negocios de la compañía de su país. Esta forma fue muy popular en los primeros tiempos de la expansión multinacional, cuando las comunicaciones y los viajes eran muchos más difíciles que ahora.

Las compañías Europeas, con su herencia de administración colonial, probablemente desarrollaron el papel de gerente nacional hasta su más alto grado de poder. En una compañía Británica en la India, el gerente local gobernaba como un rajá. Muchos ejecutivos de corporaciones se quejan de los feudos nacionales y regionales regidos por gerentes locales sumamente independientes.

La necesidad de estrategias y las mejoras de comunicaciones están llevando a muchas compañías a reducir la autoridad del gerente nacional. En cierta forma la maquina fax ha vuelto obsoleta al gerente nacional. Este cargo ha cambiado muchísimo en la mayoría de los negocios Estadounidenses de servicios financieros; antes, el gerente nacional era el que manejaba el negocio en su país, pero ahora es más bien una figura titular que representa localmente a la casa matriz. Con todo, parece que siempre tendrá que representar un papel.

Un suizo, jefe financiero de una multinacional Europea, dice que su compañía necesitara un gerente nacional porque los gobiernos necesitan una persona a quien perseguir y meter en la cárcel.

3.3.3 Estrategia Global Integrada Por Negocios

Ilustra la situación de una estructura organizacional e la cual es fuerte la integración global dentro de cada negocio en todos los países, pero hay poca integración entre los diferentes negocios en un país.

3.3.4 Estrategias Corporativas Globales Integradas.

Es una estructura en que hay integración en ambas dimensiones. Cuando se les pregunta a los ejecutivos en cual de las estrategias estaría mejor representada su compañía, pocos señalan esta ultima, pero pocos dicen que hacia ya van.

Desde luego, las compañías no tienen que adoptar solo una de las cuatro modalidades descritas, les puede convenir mas una combinación y manejar país por país algunos negocios y dejar algunos países con altas barreras comerciales, operen independientemente con extenso control sobre sus negocios; mientras que en otros países y negocios formaran parte de una matriz global integrada. (Vea anexo 6)

3.4 Desventaja De Una Organización Global.

La necesidad de una mayor comunicación entre la corporación y el personal a nivel de la empresa; la necesidad de recursos suficientes a nivel de división para aprovisionarse adecuadamente sobre una base global y la duplicación de esfuerzos de dirección de materiales mas altos debido al uso ineficiente de tiempo y dinero, o perdida de aplacamiento, y a las transferencias de censales inconsistentes a los suministros.

Competir globalmente reduce el control que una empresa ejerce sobre su tecnología. Además, ciertos países conceden menos protecciones para productos y tecnologías.

Competir globalmente reduce el control que una empresa ejerce sobre su tecnología. Además, ciertos países conceden menos protecciones para productos y tecnologías.

Las fluctuaciones en la tasa de cambio son otro riesgo del negocio. Las formas efectivas para tratar este riesgo deben ser fomentadas. Pero incluso los convenios de aprovisionamiento son difíciles de cambiar de la noche a la mañana.

Y no es bueno cortar una buena relación con un proveedor extranjero cuando uno no sabe que nuestra moneda se puede fortalecer en uno o dos años.

En el caso de cambios muy trascendentales, la gerencia a menudo contrata los servicios de asesores externos para que brinden sus consejos y ayuda. Como no están dentro de la empresa están en condiciones de ofrecer una perspectiva objetiva que, por lo general no tiene los sesgos pertenecientes a la empresa.

Sin embargo, no están exentos de limitaciones; generalmente no conocen bien la historia, la cultura, los procedimientos y el personal de la organización. Además, tienden a introducir cambios radicales (que pueden ser útiles o perjudiciales), pues no tienen que vivir con las repercusiones que acarrean.

En cambio cuando los especialistas o gerentes internos hacen las veces de agentes de cambio suelen ser más cuidadosos (y posiblemente más caudalosos), dado que deben de vivir con las consecuencias de las acciones.

La resistencia al cambio:

Este es un proceso que generalmente aparece cuando se trata de cambio que de alguna manera supongan rupturas significativas para los sujetos implicados. El grado de resistencia depende del tipo de cambio y de lo bien que se conozcan.

La gente no presenta resistencia ante el cambio sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida.

Se ha aceptado una metodología para el cambio que trata de disminuir la posible resistencia, desde el direccionamiento y la graduación del proceso para lo cual se propone diferentes etapas:

- **Descongelamiento:** un cambio exitoso requiere descongelar el estatus establecido asegurando que no se presenten incertidumbre, miedo a pérdidas de lo logrado en la organización o en aspecto personal.
- **Movimiento:** cambiar en el sentido deseado y planificado hasta lograr los objetivos que se presenten alcanzar.
- **Recongelamiento:** estabilizar lo logrado en el cambio como parte de la cultura de la organización, lo que garantiza su persistencia en el tiempo.

¿Cómo abordar esta problemática?

Hemos manejado algunas variables que resultan estratégicas en el proceso de consultaría a las organizaciones.

Por ultimo no hay que olvidar la insatisfacción de los trabajadores. En noviembre de 1986, el sindicato Estadounidense UAW paralizo la fábrica de Delco Electronics (propiedad de General Motors), debido a la existencia de un plan para fomentar el aprovisionamiento desde México.

Pensamos, sin embargo que aunque los costos y los riesgos pueden parecer desalentadores, los beneficios del aprovisionamiento global son bastantes atractivos.

3.5 Regulaciones Para Crear Una Organización Global.

Para crear la organización global, los administradores deben tener presentes las reglas siguientes:

- Una estrategia global no puede tener éxito si existen barreras y resistencia en la organización.
- Distintos aspectos de la organización - trátese de estructura, de procedimientos administrativos, de personal o de cultura - serán más difíciles de globalizar según la historia y la circunstancia de la compañía. Puede ser preferible trabajar primero en los aspectos más fáciles de cambiar, a fin de preparar el camino para los cambios más difíciles.
- Lo mismo que los elementos de la estrategia global, los distintos aspectos de la organización pueden tener distintos niveles de globalización.
- Pero la globalización no funcionara completamente hasta que todos los aspectos de la organización se complementen entre si para sustentar la deseada estrategia global.
- Cambiar la organización, especialmente hacia la globalización, puede ser cuestión de un largo periodo de tiempo. La alta administración debe infundir un sentido de un largo periodo de tiempo, para impulsar los cambios deseados.
- Para la alta administración es critico diseñar y poner en marcha un sistema que reconozca la necesidad de medidas de competitivas globales integradas y, al mismo tiempo, obtener la cooperación de los diversos países.

4. Diseño De Productos Y Servicios Globales.

Uno de los aspectos más importantes para que podamos crear una empresa global son la forma de crear y diseñar un producto que cuente con las Características necesarias, para poder mantenerse y ser competitiva en el mercado mundial.

Los productos globalmente estandarizados o "productos globales son tal vez la característica que mas comúnmente se identifica con una estrategia global. Partiendo de diseños básicos, hacer pequeñas adaptaciones. Esto ayudaría a poder ofrecer en cada país un modelo distinto.

Se puede estandarizar una combinación mundial de productos o el contenido de un producto. Una combinación mundialmente estandarizada significa que el negocio vende la misma variedad o lista de modelos en todo el mundo.

4.1 Beneficios De Los Productos Y Los Servicios Globales.

- *Reducción de Costos:* cuanto mas alto sea el costo de desarrollo con respecto a los ingresos que se esperan, tanto más necesario será desarrollar unos pocos productos globales o regionales en lugar de muchos nacionales. La economía en compras, producción e inventario se realizan al reducir el número de productos y aumentar el volumen por producto.
- *Mejora de la calidad* : la reducción del número de productos permite concentrar recursos financieros y administrativos en unos pocos productos.
- *Preferencia de los clientes* : en productos y servicios que se consumen estando el usuario en el exterior, lo mismo que en su país de origen, la disponibilidad del mismo producto o servicio es a menudo una ventaja que refuerza la preferencia.

4.2 Desventajas De Los Productos Y Los Servicios Globales.

Es posible aumentar los beneficios y disminuir las desventajas diseñando desde el principio productos o servicios globales.

Que satisfagan las necesidades en cuanto a determinada categoría de producto o servicio; los clientes globales suelen exigir estandarización del producto. Las compañías se benefician porque mantienen en todo el mundo la uniformidad de la [imagen](#) de [marca](#), del envase y de las [normas](#) de [calidad](#).

Las economías globales de escala se derivan de un [proceso](#) de [producción](#) a escala global que estimulan a los [negocios](#) para centralizar dicha [producción](#). Entre las [políticas](#) comerciales favorables podemos considerar las barreras no arancelarias.

Una de las [normas](#) técnicas compatibles es el [diseño](#) de productos globales para todos los mercados, pero con ligeras modificaciones en [programación](#) para países individuales. Para desarrollar los productos y servicios globales es necesario pensar en el mercado global, luego adaptarlos según las causas de las variantes locales.

4.3 Reglas Para Diseñar Productos Y Servicios Globales:

- Los productos y los servicios globalmente estandarizados proporcionan no solo el beneficio de economía en los gastos sino la calidad y preferencia de los clientes.
- Los mejores productos globales se diseñan con adaptaciones a productos nacionales.
- En la investigación deben buscarse analogías, no menos que diferencias.
- Al diseñar y fabricar un producto, se debe pensar y estudiar las necesidades comunes de los clientes de todo el planeta¹²

5. La Dinámica De Los Mercados.

5.1 Reducción De Costos

Como consecuencia inmediata del acuerdo de integración comercial, las empresas de nuestros nuevos socios comerciales acceden con menores costos a nuestro mercado nacional. La comisión europea estimó inicialmente estas reducciones de costos derivadas de la implementación del mercado único.

Podemos distinguir conceptualmente dos efectos:

- En promedio, los costos se reducen, lo que se traduce en menores precios y/o mayores beneficios
- Como la reducción de costos afecta a las empresas de nuestros nuevos socios en cada mercado, estas tienden a ver cómo se incrementan sus cuotas de mercado, en el deterioro de las naciones.

Este efecto ha sido muy visible en el caso, entre otros, de la integración de España en la UE. Un aspecto especialmente delicado del análisis es que podemos encontrarnos con que la valoración global para el conjunto del área integrada sea positiva, pero para que también sea positivo para nuestro país es preciso asegurarse de que nuestras empresas consigan en los extranjeros una posición similar a las que las empresas extranjeras adquieren en el nuestro.

¹² Álvarez Isabel F. Globalización. shtml www.monografias.com/trabajos2/globalizacion/globalizacion (SF)

5.2 Tamaño Del Mercado, Economías De Escala Y Diferenciación Del Producto.

La ampliación del tamaño de mercado ocupa un lugar central en el aprovisionamiento de las economías de escalas. Un mercado más amplio es particularmente relevante en aquellos casos en que un volumen mayor de ventas puede traducirse en una reducción de los costos unitarios de producción, es decir en un aprovechamiento de las economías de producir a gran escala.

Al nivel de producción en que prácticamente sucede esto, se le denomina técnica de la escala mínima eficiente, designación que recuerda que los niveles de producción más pequeño implican unos costos por unidad que no son los mismos técnicamente posibles.

La magnitud de las ganancias asociadas a este mejor aprovisionamiento de las economías de escala que propicia la ampliación del área de mercado depende en cada caso de dos variables:

- La diferencia entre el nivel de producción existente antes de la integración comercial y la escala mínima eficiente. Cuanto más alejada de la EME esté la empresa típica de un sector en un país, mayor es la ganancia potencial de integrarse en un mercado más amplio.
- La reducción en el costo unitario que puede derivarse de acercarse a la EME.

5.3 Integración Comercial Y Otras Políticas.

Hasta ahora nos hemos centrado en los aspectos comerciales de integración; los acuerdos de libre comercio o unión aduanera tienen provisiones acerca de otras materias, servicios e inversiones.

En el caso de unión europea sabemos que surgió asimismo con unas políticas comunes como la agrícola o la pesquera. Con el transcurso del tiempo se han ido evidenciando nuevas áreas industrial, tecnológica, etc. En las que era conveniente una cierta homogeneidad o incluso unificación de políticas. Ello se ha asociado a situaciones en las que las regulaciones por separado en cada uno de los países podían originar externalidades o discriminaciones respecto a los demás socios comerciales.

Las reglas de competencia plantearon este tipo de cuestiones; Así, permitir las fusiones en un país podía originar no solo distorsiones en la competencia doméstica, sino dar lugar a un grupo fuerte a escala europea. Las regulaciones de las entidades financieras ofrecen otro ejemplo que las directivas bancarias trataron de afrontar. Se tratan de casos en que la ausencia de unas reglas comunes generaría distorsiones competitivas. La puesta en marcha de una moneda única encuentra asimismo uno de sus impulsos iniciales en las dificultades que las alteraciones de los tipos de cambio nacionales suponían sobre la competitividad de los productos nacionales que en principio debían competir sin distorsiones asociadas ha su origen nacional, de modo que la moneda única aparece como consecuencia del mercado único.

La integración comercial conduce asimismo a afrontar de manera coordinada o conjunta algunas políticas importantes; en el caso de la Unión Europea, el acta única, incluye las materias de cohesión social y económica, investigación y desarrollo tecnológico y medio ambiente. Así mismo políticas encaminadas a reforzar la competitividad y la cohesión europea. Por ejemplo mediante infraestructura como las redes de transporte.

Dicho de otra manera, los argumentos expuestos tienden a mostrar que los procesos de integración comercial tienen una serie de beneficios y costos, si bien en conjunto el efecto neto sería potencialmente positivo. Ello se aparta mucho de la afirmación simplista de que la integración o liberación comercial tiene un efecto sin más positivo (omitiendo las consideraciones distributivas sobre las personas o colectivos afectados); sería ingenuo pensarlo

en procesos tan complejo como éstos. La afirmación que hacemos implica que para que esos efectos potencialmente positivos se obtengan, realmente suele hacer falta políticas de acompañamiento sensatas, en ámbitos tan diversos como las políticas macroeconómicas, industriales, tecnológicas, educativas, etc.¹³

¹³ Economía Internacional Globalización e integración regional. Tugores Quecs Juan. (Pág. 126-141).

Conclusiones.

A través del análisis de las entrevistas realizadas a los gerentes de diversas empresas globales en Nicaragua, dedicadas a diferentes rubros comerciales llegamos a las siguientes conclusiones:

- Que las empresas Nicaragüense al explorar nuevos mercados logran beneficios y oportunidades para su desarrollo.
- La centralización de las empresas globales no representa ninguna importancia en su administración.
- En las empresas globales según la experiencia de los gerentes en lo que respecta a la dirección, recomiendan un estilo democrático.
- Los gerentes dieron a conocer que la estrategias que se utilizan con mayor frecuencia en los mercados globales son:
 - 1) Estrategias globales integradas por negocio.
 - 2) Estrategias corporativas globales integradas.
- Se identifico que las medidas competitivas utilizadas actualmente por las empresas globales es; “Apuntar a competidores globales actuales o potenciales”.
- En lo que respecta a la administración, según la opinión de los gerente se deben de tomar en cuenta diversos criterios para la creación de una empresa global como pueden ser :
 - 1) Un personal adecuado (con la experiencia necesaria).
 - 2) Solidez económica, mercado, mercadotecnia.
 - 3) Crecer con una rentabilidad segura y no necesariamente rápida.
- Para explorar nuevos mercados los gerentes aconsejan tener conocimiento previo de lo que van a hacer, esto quiere decir tener información suficiente del mercado en el

cual desea integrarse, para así garantizar la calidad.; así como también el reclutamiento de personal joven y preparado.

- Las ventajas que una empresa Nicaragüense tiene al integrarse al mercado global son:
 1. Incremento del mercado.
 2. Se hacen más fuerte y más competitivos.
 3. Se da a conocer el país, logrando que las empresas tengan mayores oportunidades y un mejor prestigio.

- Al utilizar medidas competitivas globales integradas se logran beneficios tales como; amplitud de colocar productos, relación favorable respecto al costo/beneficio; homogenización de misión, visión, políticas, valores, que aseguran los objetivos de la corporación; Un crecimiento sostenible a largo plazo.

Bibliografía.

- Álvarez Isabel F. Globalización;
<http://www.monografias.com/trabajos2/globalizacion/globalizacion>
- Aldo k, (1997) "Hechos y ficciones de la globalización", Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Pág. 13.
- Buczyner Martín.(12 de Noviembre de 1998). Economía.
<http://www.monografias.com/trabajos5/mercosur/mercosur.shtml?relacionados#rasgo>.
- Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta (2005) Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos.
- Flores Miguel. (2007) Emigran a Costa Rica;
<http://www.ni.laprensa.com/archivo/2007/enero13/eleccionespromesas>.
- George S.Yip. (1997) la globalización como una estrategia empresarial. Pág.186, 196.
- [Kauffman](http://www.uv.mx/iiesca/revista4/estrategia.htm), González Sergio.(2006) Estrategia Mente Global.
<http://www.uv.mx/iiesca/revista4/estrategia.htm>
- Luís Ernesto (Globalización 1), Diario del Especulador, sección mercados;
<http://www.santabolsa.com/manuales/global.htm>.
- Rudiger Safranski (1985), La galaxia de Gutenberg', Origen Planeta, México. Pág.45
- SINATEX S, A DE CV (2006).oportunidades en la relación económica y comercial entra china México.
<http://www.eclac.org/mexico/noticias/noticias/9/23999/Sinatex.pdf>.

- Santos Alberto R. (2007) La metodología gerencial de 360° para competir en escenarios globales. <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-233-1-la-metodologia-gerencial-de-360-para-competir-en-escenarios-.html>

- Tugores Quecs Juan. (2000). Economía Internacional Globalización e integración regional. (Pág.126-141).

- Toni Comin, Sahagùn Felipe, (2001) Globalización. <http://www.elmundo.es/diario/>

Anexos