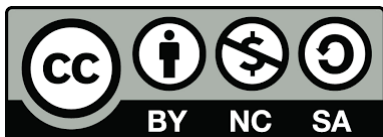




Administrar en un entorno global

(2^a parte)



Dra. Eva Gallardo-Gallardo
Dpto. Organización de Empresas

e.gallardo@upc.edu



OBJETIVOS de APRENDIZAJE

- Saber explicar el concepto de globalización y cómo afecta a los negocios y directivos actuales.
- Entender la clasificación de las distintas posturas ante un entorno global
- Saber distinguir entre los principales tipos de organizaciones que operan a nivel global.
- Conocer las principales estrategias competitivas internacionales
- Entender el concepto de cultura nacional
- Conocer los principales estudios sobre cultura nacional



1. Globalización: oportunidades y retos

Por globalización entendemos la integración de los mercados internacionales de productos y de factores.

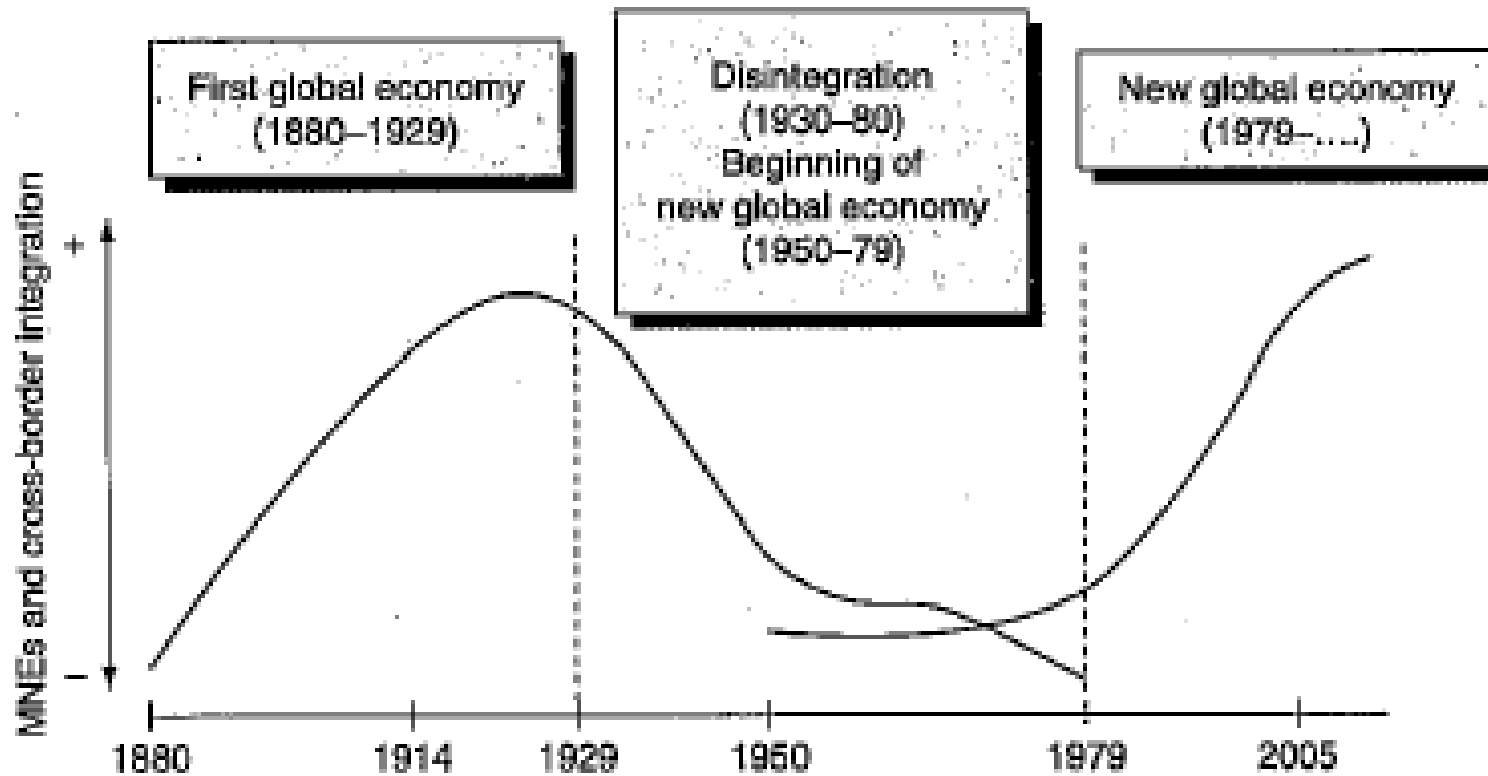
En palabras de George y Jones (2014, p. 196): "es el conjunto de fuerzas específicas y generales que trabajan unidas para integrar y conectar sistemas económicos, políticos y sociales entre países, culturas o regiones geográficas".

*"Globalization can be defined as a process of intensification of cross-border social interactions due to **declining costs of connecting** distant locations through communication and the **transfer of capital, goods, and people**. This process leads to **growing transnational interdependence** of economic and social actors, an increase in both opportunities and risks, and to intensified competition".*

Ulrich Beck, *What is globalization*, 2000.

1. Globalización: oportunidades y retos (cont.)

¿Cuándo ha tenido lugar?



Fuente: Jones (2005), p. 20



1. Globalización: oportunidades y retos (cont.)

¿Cómo ha tenido lugar? (cont.)

- Eliminación de las barreras comerciales y de inversión.
- Reducción de las barreras culturales y la distancia
- Efectos del libre comercio: la doctrina del libre comercio predice que si cada país se especializa en la producción de los bienes y servicios que puede elaborar con mayor eficiencia, la consecuencia será el mejor aprovechamiento de los recursos mundiales de capital y precios más bajos de esos bienes y servicios (George y Jones, 2014, p. 200)

1. Globalización: oportunidades y retos (cont.)

¿Qué oportunidades y retos plantea a las empresas?



- Oportunidades:
 - Mercado mayor.
 - Aprovechamiento ventajas presentes en otros países (salarios más bajos, mano de obra más cualificada, calidad de factores, etc.).
- Retos:
 - Más competidores.
 - Evitar provincialismo.
 - Diferencias culturales, políticas y económicas.
 - *Liability of foreignness* o "inconveniente de ser extranjera" (menor conocimiento del mercado de destino que los competidores locales).

1. Globalización: oportunidades y retos (cont.)



777

El 30% de este avión está fabricado por otras compañías

Boeing 777, el avión preferido por los pasajeros y las aerolíneas de todo el mundo

La gama Boeing 777, líder en el mercado, está compuesta por seis aviones: cinco modelos para pasajeros con capacidad de volar de punto a punto, sin necesidad de vuelos de conexión en grandes aeropuertos congestionados, y un modelo carguero.

El diseño del 777 responde a las necesidades y preferencias del cliente. El resultado es una línea de aviones que se distingue por su eficiente consumo de combustible, su amplio interior, su autonomía y fiabilidad. El 777 cuenta con la mayor capacidad de carga útil, de alcance y el mayor potencial de crecimiento en la categoría de aviones de tamaño medio – todo con costes operativos inferiores.

Descripción General

El Boeing 777 puede transportar de 301 a 368 pasajeros en una configuración de tres clases con un alcance de hasta 17.395 km.

- ▶ El modelo 777-200 transporta 305 pasajeros con una autonomía de hasta 9.695 km.
- ▶ El modelo 777-300 puede acomodar 368 pasajeros con un alcance de hasta 11.135 km.



777

▶ [Ver Ahora](#)



1. Globalización: oportunidades y retos (cont.)

El razonamiento de Boeing para subcontratar tanta producción es poder contar con los mejores del mundo para realizar cada una de las partes. →
Más calidad, mayor rendimiento.

“El **entorno global** es un conjunto de fuerzas y condiciones del mundo que están más allá de los límites de una organización y afectan la forma en que opera y moldean su conducta. Esas fuerzas cambian con el tiempo y por ello pueden representar oportunidades y amenazas para los gerentes” (Jones & George, 2010, p. 188).



1. Globalización: oportunidades y retos (cont.)

Pero, ¿qué estimula o impulsa la globalización?

La globalización se da y depende del flujo y reflujo de capitales. Cuatro son las formas de capital que fluyen entre los países:

- 1) Capital humano (ejemplos: inmigración, migración y emigración)
- 2) Capital financiero (ejemplos: inversiones, créditos, préstamos y ayuda al extranjero)
- 3) Capital de recursos (ejemplos: metales, minerales, madera, energía, productos alimenticios, microprocesadores)
- 4) Capital político (flujo de poder e influencia por el mundo a través de la diplomacia, la agresión, la fuerza de armas, etc.)

¿Es siempre bueno un flujo acelerado de capitales?



2. Cómo se organiza el comercio internacional

Principalmente mediante:

- Alianzas comerciales regionales. Por ejemplo: la **Unión Europea**, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA, ANSEAN en inglés)
- Acuerdos negociados por la Organización Mundial del Comercio (OMC)



2. Cómo se organiza el comercio internacional (cont.)

ALIANZAS COMERCIALES REGIONALES: La Unión Europea

1947: Unión Aduanera del Benelux (Bélgica, PB, Luxemburgo).

1951: Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA; Francia, RFA, Italia y Benelux).

1957: Comunidad Europea de Energía Atómica (EURATOM) y Comunidad Económica Europea (CEE).

1959: Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), liderada por el Reino Unido.

1992: Unión Europea (tras firma del Tratado de Maastricht).

2007: Tratado de Lisboa



2. Cómo se organiza el comercio internacional (cont.)

TRATADOS COMERCIALES:

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).
- Tratado de Libre Comercio de América Central (TLCAC).
- Mercado Común Sudamericano (MERCOSUR).
- Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)

LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC)

Origen: Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).

Establece reglas de juego a nivel global.

CÁRTELES INTERNACIONALES

La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)

3. Tipos de organizaciones globales

- **Empresa Internacional:** vende sus productos u ofrece servicios en mercados foráneos sin utilizar medios propios.
- **Empresa Multinacional:** empresa con activos productivos que posee y controla en al menos dos países (Caves, 2007, p. 1)
 - ❑ **Empresa global:** centraliza su administración y otras decisiones en su país de origen.
 - ❑ **Empresa mult-doméstica:** descentraliza la administración y otras decisiones en el país local.
 - ❑ **Empresa sin fronteras:** organizada siguiendo líneas de negocios (no divisiones por país) que reflejan una actitud geocéntrica.



3. Tipos de organizaciones globales (cont.)

Tres posturas básicas ante el entorno global:

- **ETNOCÉNTRICA:** considera que los mejores métodos y prácticas de trabajo son los del país dónde está la matriz de la compañía.
- **POLICÉNTRICA:** supone que los gerentes del país anfitrión conocen los mejores métodos y prácticas para dirigir sus empresas.
- **GEOCÉNTRICA:** Idea cosmopolita de que hay que aprovechar los mejores métodos y empleados de todo el mundo. Los principales temas y decisiones se consideran en términos globales y se buscan los mejores métodos, cualquiera que sea su origen.



4. Estrategias competitivas internacionales básicas

- **Estrategia Global:** concede máxima importancia a la reducción de costes. Suele ser una estrategia centralizada que consiste en ofrecer productos y servicios estándar para aprovechar economías de escala.
- **Estrategia multipaís o multidoméstica:** pone énfasis en diferenciar su oferta de productos y servicios con el objetivo de adaptarlos a mercados locales. Las decisiones se toman de forma descentralizada para conseguir máxima adaptación a los diferentes mercados.
- **Estrategia transnacional:** Trata de aprovechar las ventajas de la estrategia global y la multipaís esforzándose por equilibrar las ventajas entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje global. Sigue la filosofía de que cada negocio piense globalmente y actúe localmente.



5. El entorno cultural

“Una compañía petrolera global descubrió que la productividad de los empleados en una de sus plantas mexicanas había caído 20%, y envió a un gerente estadounidense a averiguar por qué. Después de hablar con varios empleados, el gerente descubrió que antes la compañía celebraba fiestas mensuales en el estacionamiento para todos los empleados y sus familias. Otro gerente estadounidense las había cancelado diciendo que eran un desperdicio de tiempo y dinero. El mensaje que recibieron los empleados es que la compañía se desinteresaba por sus familias. Cuando se volvieron a dar las fiestas, la productividad y la moral de los empleados aumentaron.”

Fuente: Robbins y Coulter (2005, p.88)



5. El entorno cultural (cont.)

La **cultura nacional** es “el conjunto de valores que una sociedad considera importantes, y las normas de conducta que son aprobadas o rechazadas en ella” (George y Jones, 2014, p. 193). En otras palabras “los valores y actitudes que comparten los habitantes de un país y que definen sus comportamientos y convicciones sobre lo que es importante.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 89).

La cultura nacional no sólo difiere de una sociedad a otra sino que también cambia dentro de la propia sociedad con el paso del tiempo.

*Estudios recientes ponen de manifiesto que la cultura nacional tiene un efecto mayor en los empleados que la cultura de su organización.
(véase, Robbins y Coulter, 2005)*



5. El entorno cultural (cont.)

Dimensiones de la cultura nacional según **Geert Hofstede**:

- **Individualismo vs. colectivismo**
- **Distancia del poder (jerarquía)**
- **Rechazo a la incertidumbre**
- **Masculinidad vs. Feminidad**
- **Orientación al I/p vs. Orientación al c/p**

Véase: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>



5. El entorno cultural (cont.)

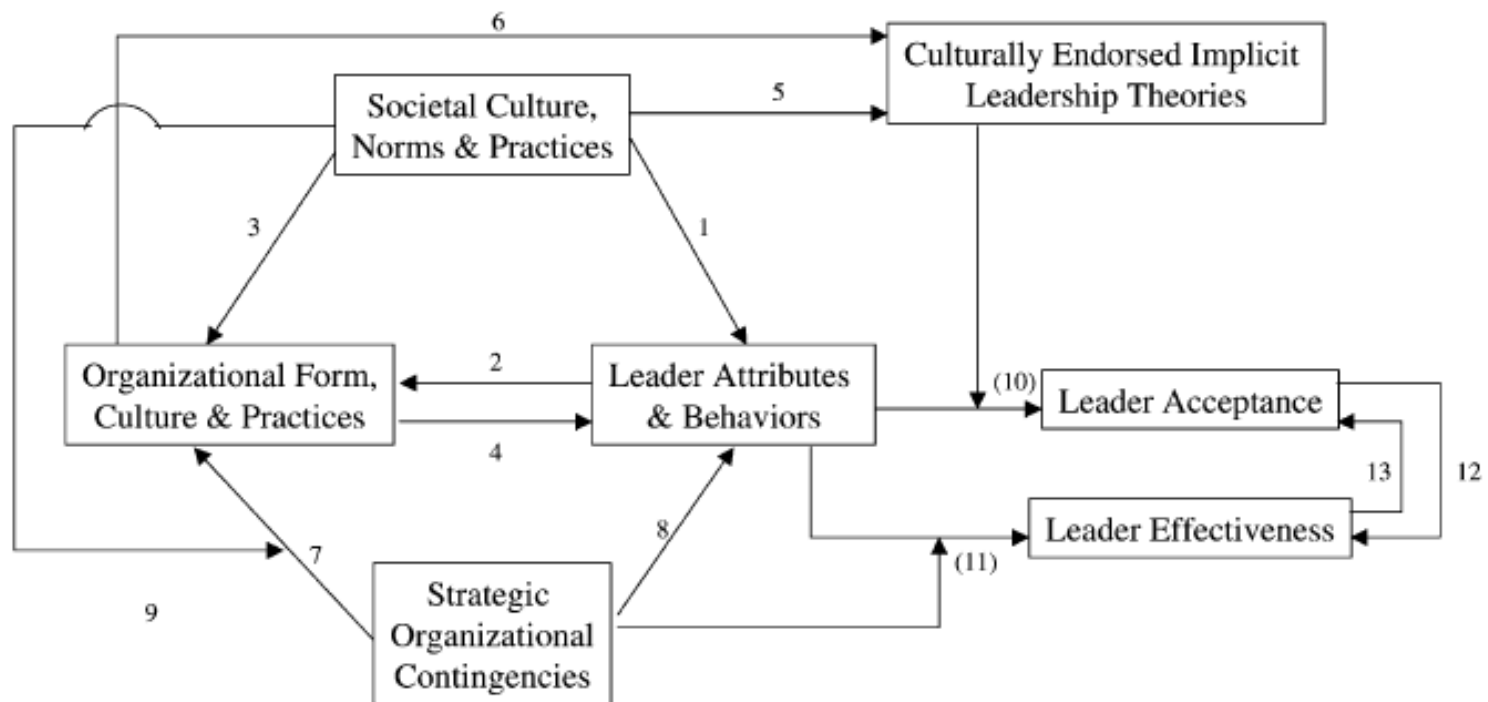
Esquema *Global Leadership and organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE):

El equipo de investigadores de GLOBE estudia la relación entre la cultura de la sociedad, de la organización y el liderazgo. Son 9 las dimensiones culturales estudiadas:

1. Rechazo a la incertidumbre
2. Distancia del poder
3. Colectivismo I: colectivismo social
4. Colectivismo II: colectivismo en los grupos
5. Diferenciación sexual
6. Asertividad
7. Orientación al futuro
8. Orientación al desempeño
9. Orientación humanista

5. El entorno cultural (cont.)

Modelo teórico en el que se basa el proyecto GLOBE:



Numbers in parentheses indicate an interaction among two adjoining arrows