

NEGOCIOS INTERNACIONALES. AMBIENTES Y OPERACIONES

Daniels John D - Radebaugh Lee H. - Sullivan, Daniel P.¹

Pearson Educación, Decimosegunda Edición México, 2010.

El área de **negocios internacionales** ha ido tomando un muy interesante posicionamiento en la temática del comercio exterior, con especial énfasis en la participación de las empresas, en lo que se define hoy como el mercado global.

Por su parte, el comercio internacional ya es parte de uno de los fundamentos de lo que llamamos los **4 Pilares: el comercio internacional, las finanzas internacionales, las relaciones laborales / empleo, la cooperación internacional.**

Y ese es el escenario que tienen que transitar las empresas que dedican su actividad a servir y proveer mercados del mundo, directa e indirectamente.

Doce ediciones de **Negocios Internacionales, ambientes y operaciones**, marcan una muy fuerte aceptación del mercado, a esta contribución de John D. Daniels, Lee H. Radebaugh y Daniel P. Sullivan, el último incorporado al equipo.

85

Se trata de un libro de texto al cual seguramente, además de los consumidores habituales - estudiantes, docentes e investigadores - muy seguramente se hayan agregado empresarios, sindicalistas, trabajadores, funcionarios de gobiernos, políticos y todos aquellos que tienen responsabilidades de actuación y de interés, tanto en el área de las políticas públicas como privadas.

¹ **John D. Daniels:** Profesor de Administración, Ph.D., 1969, University of Michigan, M.B.A., 1965, University of the Americas (Mexico) B.B.A., 1959, University of Miami. Especialista en desarrollo de estrategias e implementación de negocios internacionales. Ha sido Presidente de la Academia Internacional de Negocios, Presidente de la División Internacional de la Academia de Administración, e integra diversos consejos editoriales tales como del Academy of Management Journal, Journal of International Business Studies y Management International Review. **Lee H. Radebaugh:** Profesor Kay & Yvonne Whitmore Global Management Center. DBA Business, Indiana University Bloomington 1973. MBA Indiana University Bloomington, 1972. BS Brigham Young University, 1968. KPMG Peat Marwick Professor of Accountancy, Brigham Young University, 1990-2008. Director, School of Accountancy and Information Systems, Brigham Young University, 1998-2000. Visiting Professor, University of Glasgow-Scotland, 1985. Associate Dean, Marriott School, Brigham Young University, 1984-1991. Professor, Brigham Young University, 1983. Visiting Professor, New York University, 1983. Visiting Associate Professor, Brigham Young University, 1980-1981. Visiting Assistant Professor, ESAN, Lima Peru, 1975. Assistant and Associate Professor, Pennsylvania State University, 1972-1980. **Daniel Patrick Sullivan:** Fall 1988 Doctor of Philosophy, University of South Carolina. Major: International Business; Minor: Strategic Management. Spring, 1983 Master of Arts, University of Florida. Major: International Relations; Minor: Research Methods. Fall, 1980 Bachelor of Science, University of Florida. 9/1999 - To Date University of Delaware. Associate Professor of Management. 7/1993 - 9/1999 University of Delaware. Assistant Professor of Management. 1/1989 - 6/1993A. B. Freeman School of Business Tulane University. Assistant Professor of Management.

Encontrarán en este libro una muy actualizada visión y versión de por dónde están pasando los escenarios en los negocios internacionales en curso. De ahí ese subtítulo, adjetivando a los Negocios Internacionales: ambientes y operaciones.

Ambientes y operaciones está referido a un muy prolijo y excelente análisis de la geografía del mundo de los negocios, así como a las diferentes y variadas formas de operaciones en las que se incurre. Particularmente con el advenimiento de las tecnologías de la información y de la producción, el outsourcing, la movilidad de las inversiones y de las personas a lo largo y ancho del planeta.

La búsqueda y prolongación de la vida humana creando por consiguiente un nuevo sector de consumo en el mercado, le incorporación de los temas de la educación y la capacitación permanente como conceptos diferenciales, la fuerza y el impacto de los medios de comunicación, que hacen y generan la necesidad de vivir y tomar decisiones en tiempo real, la administración de los negocios como concepto amplio que abarca a la empresa - tanto privada como pública - en todos sus ámbitos de actuación y que, finalmente se concluye en la producción de un producto, sea un bien o un servicio, que estará a disposición del mercado.

Por tanto, empresas y gobiernos de países, tienen como objetivo central el tema del acceso a los mercados como punto central.

De la forma y de los contenidos

El formato, contenido y estructura del libro en si mismo ya es una señal de que estamos frente a los tiempos que corren en materia de tecnologías de la información.

86

El llegar a un público lector y mantenerlo atento a través de este libro es ya de por si un esfuerzo muy importante del equipo: autores, editores, compaginadores, gente de marketing, etc.

¿Por qué? Porque ese público destinatario (los consumidores finales) ya está acostumbrado a trabajar frente a una computadora que le permite **desarrollar diferentes actividades al mismo tiempo**, abriendo ventanas bien distintas que le comunican tanto con el resto del mundo vía mail, mensajes, hablar y proyectar imagen ante una cámara, como hacer una planilla de cálculo (Excel), escribir un proyecto (Word), hacer una presentación (PPT) y estar, además, en una intranet con su propia gente y en red externa, con proveedores, consumidores, etc.

Esta edición, por tanto, se ha trabajado en base a esos conceptos y conocimiento de las exigencias de ese mercado de consumo. Ha impuesto a todo el equipo de producción y edición, generar un diseño dinámico, que llevado al papel (materia estática o átomo como lo califica Nicholas Negroponte), cumpla similares condiciones: ventanas que se abren, textos de síntesis y reforzamiento de conceptos en los márgenes derechos e izquierdos de las hojas centrales, multiplicidad de mapas tradicionales (en blanco y negro y en colores) y otros novedosos - como por ejemplo - mostrar el recorrido del tenista No. 1 del mundo Roger Federer durante 2007 en los circuitos que participó en el ATP, para ejemplificar a manera de acaso ya en el comienzo de la Parte I, Globalización y Negocios Internacionales, páginas 4 y 5.

Aprovechan los autores este caso para describir a través de este deporte individual, los 68 torneos anuales que organiza el ATP en 30 países del mundo. El nivel de exigencia de los participantes de primera línea, quienes contractualmente deben participar en un número mínimo de torneos, y que generan millones de dólares a ser distribuidos como premio a los ganadores, e incluso a participantes.

Por tanto, también allí se repasa cómo se produce ese dinero, a través de la venta de los boletos en los partidos, los acuerdos de patrocinios empresariales, contratos de televisión y alquiler de espacios publicitarios. La lista de patrocinadores de la transmisión del torneo Abierto de Australia, por ejemplo, que cuenta con una empresa fabricante de automóviles coreana (KIA), una cervecera holandesa (HEINEKEN), un fabricante de relojes suizos (RADO) y una empresa financiera norteamericana (AMERICAN EXPRESS).

Ya en el comienzo del libro se muestra el mundo de los negocios tal cual es hoy día, una red de ofertas y demandas que tienen en el mercado uno de sus objetivos centrales, donde bienes y servicios se relacionan de forma tal que buscan diferenciar sus productos y llegan o pretenden llegar de la mejor forma competitiva posible a los consumidores.

También se desarrollan secciones especiales como la **Geografía de los Negocios**, que busca orientar y llevar al lector hacia aquellas regiones físicas del mundo, que son mercados actuales y potenciales. Resulta difícil acceder a mercados con productos altamente competitivos y producidos en diferentes partes del orbe, sin que los fabricantes, los comercializadores de los mismos (para el caso que sean figuras diferentes), los compradores tanto mayoristas como minoristas, sin saber cuáles son las condiciones de esos mercados.

Las condiciones que imperan en materia política, el tamaño de los mercados, los segmentos de población dentro de los propios países (esto es, los potenciales consumidores), y las barreras arancelarias y para arancelarias - cada vez más sofisticadas e importantes - ante un mundo que se abre más desde el punto de vista de la imposición de derechos aduaneros.

El impacto del clima, factor clave para la comercialización de muchos productos estacionales (derivados de la lana producidos en el hemisferio sur, por ejemplo, y consumidos, en épocas de otoño e invierno en el hemisferio norte, cuando estamos viendo cambios de temperatura tan poco previsibles), desastres naturales que sobrevienen (lluvias torrenciales, sequías, volcanes en erupción), y desastres producidos por las propias empresas, en esa búsqueda incesante de estar donde los recursos naturales supuestamente están (casos tales como perforaciones en aguas profundas buscando resultados de pozos petrolíferos previamente identificados).

87

Las ventajas comparativas y las ventajas competitivas quedan al descubierto en esta sección, en la combinación de los recursos naturales y la capacidad de transformación de los mismos en base a productividad, la introducción de las nuevas tecnologías, los principios muy ajustados de administración de negocios, las fuerzas laborales, y las políticas públicas aplicadas por diferentes gobiernos.

De las teorías

No faltan en este libro, naturalmente, las bases teóricas que permiten sustentar principios que luego serán llevados a la práctica por los operadores. Allí hay una muy buena contribución de parte de los autores, por ejemplo, en lo que se define en esta Edición XII, como nuevos temas.

A título de ejemplo, citaré en la Parte III, **la teoría e instituciones en el comercio y la inversión**, que están desarrollados en los capítulos 6, 7 y 8.

La relación entre el intervencionismo y las teorías de libre comercio, o la relación entre comercio y movilidad de los factores, en particular, en lo referido a las cuestiones relativas a la inmigración.

Problemas muy actuales tales como las luchas en la Unión Europea para absorber más países de Europa central y oriental (siendo la comunidad a la fecha un entretejido que da cobertura a 27 países con grados de desarrollo comercial, industrial y productivo bien diferentes por cierto, lo que motiva preocupación de aquellos que han alertado sobre el particular desde hace algunas décadas. O la estrategia de los fabricantes de automóviles japoneses, tanto en Europa como en los Estados Unidos y en otros mercados emergentes.

En la Parte IV se analiza y estudia **el entorno financiero mundial en materia de los tipos de cambio internacionales**, tales como el euro (en su valor ascendente), el deslizamiento o no del yuan en una economía China que crece muy por encima de las economías del mundo, el G20 y otros.

Este tema está directamente relacionado a los **mercados de capitales**, que se ve en el capítulo 19 en forma más extensa, en cuanto a la función financiera y de cómo los **gerentes** deben aprovechar estos mercados del mundo para ampliar su base de recursos financieros (capítulo 9).

Es interesante ver y destacar el vocabulario utilizado por los autores y editores en cuanto se refieren a los "Gerentes" a lo largo del libro, como si fueran éstos sus únicos destinatarios. Claro, es una forma de individualizar a millones de potenciales lectores que no deberían perderse estas páginas y recomendaciones, y por ende, debería ser un material de consulta a tener tanto en el escritorio de la empresa, como en el hogar e incluso, incorporarlo para cuando viaje, en edición electrónica. Ellos son los Gerentes!

De los temas de la integración regional, tratados de libre comercio y el comercio multilateral

88

No quedan naturalmente sin cubrir cualquiera de estas tres vertientes, visto el avance de unos temas sobre los otros y de cómo el mundo se achica, en la medida que los países avanzan en sus procesos de integración, buscando una efectiva y real apertura de mercados para sus productos y sus empresas.

Una descripción de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la actual situación de la Ronda Doha, que lleva ya nueve años de negociaciones están muy bien presentadas. Ante el no cierre de las negociaciones, concluyen señalando que... "no obstante, la eficacia de la Ronda de Doha y la capacidad de la OMC para manejar una gran cantidad de intereses y problemas que se le presentan se han puesto en tela de juicio, y muchos países han comenzado incluso a buscar otros métodos para alcanzar sus objetivos comerciales..."

Sin duda el planteo queda formulado ante la diversidad de países en el mundo y sobre todo el grado de diversidad en sus etapas de desarrollo, que está generando un muy difícil diálogo en una parte y en la otra, la enorme dificultad de buscar respuestas comercialmente aptas para todos quienes participan en este foro multilateral!

También allí, los autores en una mirada de prospectiva indican... "si la tendencia actual continúa, será cada vez más difícil para los países pactar acuerdos multilaterales de comercio, y el esfuerzo sustantivo se invertirá cada vez más en las charlas bilaterales y regionales..."

Un prolijo y minucioso análisis de los procesos de integración regional en el mundo, al 2010, es efectuado. También se ilustra con mapas y algunos datos macroeconómicos de interés, que solamente reiteran y grafican estas disparidades señaladas anteriormente, tanto en la cantidad de población de los países como en sus PBI y sus PBI per cápita al 2005.

Se concluye este capítulo con ejemplo de empresas que transitan por el mundo, abriendo operaciones de fabricación y de comercio, buscando las mejores oportunidades, en función de esos acuerdos de integración regional o tratados de libre comercio que se han ido acordando por parte de diferentes países, en distintas partes del mundo.

Del punto y contrapunto

Explican los autores que a fin de reforzar la marcada orientación hacia las aplicaciones, en cada capítulo han incorporado esta sección.

En realidad la metodología seguida a través de los diferentes **Puntos y Contrapuntos** desarrollados identifica un tema polémico. El mismo genera opiniones bien divergentes de unos y otros, muchas veces con debate técnico - teórico, pero muchas más veces quizás, en una suerte de enfrentamiento pasional y de fuerte debate, que genera en los países y en regiones del mundo, dos visiones: **el punto y el contrapunto**.

A manera de ejemplificar, he tomado estos **dos casos aislados**, pero que, entiendo, sintetizan claramente de lo que estamos hablando.

Pregunta - ¿Las empresas deberían abstenerse de invertir en zonas violentas?

La respuesta del lado del **Punto** sería que **SI**. Que efectivamente las empresas multinacionales, por ejemplo, deberían abstenerse (en el testimonio de un ejecutivo de una de ellas). Y allí se desarrolla el fundamento de esta posición.

La respuesta del lado del **Contrapunto** sería que **NO**. Que donde existe riesgo, casi siempre hay recompensas. Y allí nuevamente se da la fundamentación al respecto, con algunos ejemplos, caso de Estados Unidos y Australia.

89

Pregunta - ¿Debería África adoptar una moneda común?

La respuesta del lado del **Punto** sería que **SI**. Que los gravísimos problemas económicos y políticos de África deberían adoptar una moneda común con un Banco Central que estableciera la política monetaria.

La respuesta del lado del **Contrapunto** sería que **NO**. Que no hay forma de que los países de África lleguen a establecer jamás una moneda común, a pesar de que la Unión Africana confía en lograrlo para el 2021.

A manera de conclusiones

No resulta sencillo extraer conclusiones de un libro de 878 páginas que recorre el mundo a lo largo y a lo ancho en casi todos los temas del comercio internacional, del desarrollo de actividades empresariales, comportamiento de ciclos económicos y financieros en tiempos de turbulencia, de las finanzas internacionales - monedas, tipos de cambio, bolsas, mercado de capitales, tipos de interés, etc.- y de la cooperación internacional a través de los temas transversales, además. Sin dejar de lado el cuarto pilar al que hicimos referencia al comienzo, esto es, a las relaciones laborales y el empleo.

Está por demás interesante la estructura del libro para el seguimiento del mismo, de la forma modular que le han dado y que permite hacer lecturas verticales y horizontales en simultáneo.

Los grandes temas repartidos en 6 Partes cubren las siguientes áreas:

- Parte I - Introducción a los Negocios Internacionales
- Parte II - Esquemas ambientales comparativos
- Parte III - Teoría e instituciones: comercio e inversión
- Parte IV - Entorno financiero mundial
- Parte V - Estrategia global, estructura e implementación
- Parte VI - Administración de las operaciones internacionales

A su vez, estas seis partes contienen **20 temas** que se desarrollan a lo largo de las mismas, cada uno con sus propios casos, su punto y contrapunto, y una homogeneización de los ejemplos con una serie de preguntas, los términos clave y las notas finales que hacen que el lector / estudiante, por ejemplo, pueda trabajar con el docente y consigo mismo, en el análisis más profundo de lo visto.

Finalmente hay **20 capítulos** bajo el título de **Casos de Inicio y fin de Capítulo** en los que se detienen, analizan e identifican situaciones de la vida real por la que atraviesan países, empresas y temas de especial interés, cuál una mirada por el mundo de los negocios internacionales, en sus ambientes y operaciones (retornando al título del libro, cuasi omnipresente en todo momento).

A título de ejemplo de lo variado e interesante de estos 20 capítulos:

- El momento europeo de Toyota
- El Salvador adopta el dólar estadounidense
- Servicios bancarios en Argentina
- El yuan chino: cuidado con la cola del dragón
- Costa Rica. Uso del comercio exterior para mejorar la economía
- Enigma económico y el regreso de las economías emergentes. Conozca a los BRIC.
- Ecomagination y la conciencia ecológica global de la GE
- The Java Lounge: adaptación a la cultura de Arabia Saudita
- Del MERCOSUR: la realidad del real en Brasil

Jorge Sierra

