

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE MATERIAL IMPRESO**



## **GUÍA DE ESTUDIO**

# **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Código 4036

Elaborado por:

Helene Chang Castillo

© **Derechos reservados**

**Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica**

## TABLA DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	2
DESCRIPCIÓN DEL CURSO	3
Instrucciones generales	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
<b>Tema X. Negociaciones y diplomacia en los negocios internacionales</b>	<b>5</b>
Contenidos	5
Objetivos específicos	5
Bibliografía de referencia para el tema	5
Instrucciones	5
Resumen	5
Ejercicios de autoevaluación	6
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación	6
<b>Tema XI. Gerencia de recursos humanos</b>	<b>8</b>
Contenidos	8
Objetivos	8
Bibliografía de referencia para el tema	8
Instrucciones	8
Resumen	9
Ejercicios de autoevaluación	9
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación	10

## PRESENTACIÓN

El proceso actual de globalización de los mercados conlleva a una mayor apertura e internacionalización de las economías, por lo cual se hace evidente la necesidad de que empresas orientadas al comercio exterior cuenten con profesionales de alta capacidad estratégica para analizar su entorno, y que tengan los conocimientos necesarios para competir exitosamente en un mercado caracterizado por las ventajas competitivas.

Es entonces, cuando el entorno mundial ha presenciado una evolución en todos los niveles: educativo, económico, social, migratorio, tecnológico y cultural, en la que se destaca el paso de las sociedades cerradas y la relación multisectorial en el ámbito local y regional, a una sociedad de proyección e interacción mundial en diversos campos.

Debido a lo anterior, la metodología educativa está enfocada a preparar estudiantes para enfrentar formas de competir en distintos escenarios internacionales. Por este motivo, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) ofrece la carrera: Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales, con el fin de que los estudiantes obtengan una visión mundial de los mercados globales.

El curso Introducción a los Negocios Internacionales, es parte de esta carrera. Sus contenidos son expuestos por los autores Daniels, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004)<sup>1</sup>, en su texto *Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones*. En este libro, los autores conceptualizan desde las perspectivas generales de los negocios internacionales, hasta los esquemas ambientales comparativos, la dinámica de las relaciones entre los negocios internacionales y los gobiernos, la aplicación de alternativas tácticas, tanto como la gestión de las funciones de negocios en el nivel internacional. Precisamente, la presente guía de estudio tiene por objetivo orientar al lector en el estudio de los diferentes temas del libro de texto.

Lo invitamos a utilizar esta guía, así como el resto del material escrito, como instrumentos de apoyo. De tal forma, le instamos a asumir el reto que plantean los objetivos del curso, con intensidad, motivación e interés, pero principalmente, con la visión de que esta herramienta que hoy se le da, será uno de sus principales instrumentos en su campo profesional.

---

<sup>1</sup>Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*. Décima edición. México: Pearson Educación.

## DESCRIPCIÓN DEL CURSO

### Instrucciones generales

Esta guía proporciona un material que tiene por objetivo orientar al estudiante en el estudio de los diferentes temas del libro de texto<sup>2</sup>. Para cada tema de estudio, se expone un resumen de su contenido, con aclaraciones de algunos conceptos. Se aportan esquemas y contenidos complementarios así como los ejercicios de autoevaluación con sus respectivas respuestas, con lo que se espera facilitar la adquisición de conocimientos.

### Objetivo general

Utilizar las herramientas teórico-prácticas necesarias para el manejo de los negocios internacionales, a través de los conceptos, ejemplos y casos que se analizan en el curso.

### Objetivos específicos

- Definir ¿qué son los negocios internacionales?
- Explicar ¿por qué las empresas participan en negocios internacionales?
- Analizar los ambientes culturales, políticos y legales, que enfrentan los negocios.
- Evaluar el contexto económico en el que se desenvuelven los negocios internacionales para explorar cómo las decisiones de negocios influyen en el comercio internacional.
- Analizar los efectos de la integración económica regional y los acuerdos de cooperación.
- Relacionar tanto las negociaciones como la diplomacia con los negocios internacionales.
- Explicar las capacidades que deben tener los gerentes internacionales con respecto al manejo del recurso humano.
- Desarrollar habilidades para negociar eficaz y exitosamente.

---

<sup>2</sup>Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*. Décima edición. México: Pearson Educación.

## **V PARTE**

# **LA DINÁMICA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES Y LOS GOBIERNOS**

**Tema X. Negociaciones y diplomacia en los negocios internacionales**

**Tema XI. Gerencia de recursos humanos**

## **Tema X. Negociaciones y diplomacia en los negocios internacionales**

### **Contenidos**

- Fuerza del gobierno y de la empresa en las negociaciones
- Negociaciones en los negocios internacionales
- Participación del país de origen de la empresa en la protección de activos

### **Objetivos específicos**

Al finalizar este tema, el estudiante estará en capacidad de:

- Explicar los intereses comunes y los conflictivos entre países y EMN.
- Demostrar las negociaciones empresa-gobierno en un contexto internacional.
- Identificar los papeles volubles de los gobiernos de origen en la resolución de las disputas de las EMN con los gobiernos anfitriones.
- Discutir el papel de los asuntos públicos y el comportamiento político de las empresas en los negocios internacionales.
- Hacer un listado de los tipos principales de propiedad intelectual.
- Explicar la postura de empresas y gobiernos en la procuración desigual de los derechos de propiedad intelectual a nivel mundial.

### **Bibliografía de referencia para el tema**

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004). Capítulo 12: “Negociaciones y diplomacia en los negocios internacionales”. *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*.

### **Instrucciones**

1. Lea cuidadosamente el Tema X. Capítulo 12: “Negociaciones y diplomacia en los negocios internacionales” del libro de texto propuesto para este curso (pp.344-373).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de dos casos, de este libro:
  - “Saudi Aramco” (pp.345-348) y
  - “Piratería global de software” (pp.369-372).

Responda las preguntas que se muestran al finalizar cada caso, considerando los temas de este capítulo. Puntualice sus respuestas.

3. Realice un análisis sobre las fuerzas del gobierno y de la empresa en las negociaciones, con el fin de conocer cómo se relacionan y cuáles son sus implicaciones en las negociaciones y en la diplomacia de los negocios internacionales.
4. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

### **Resumen**

Cuando las empresas tienen que realizar transacciones comerciales es eminente que sus gerentes deben asumir una actitud para negociar, es así, que se vuelve inevitable que las negociaciones y la diplomacia formen parte de su quehacer. Seguidamente, algunos aspectos importantes relacionados con este tema.

- Aunque los países anfitriones y las EMN tienen recursos que, si se combinan, pueden lograr los objetivos de ambos, los conflictos pueden ocasionar que una o ambas partes regulen esos recursos, impidiendo el rendimiento óptimo de las actividades de negocios internacionales.
- Tanto los gerentes de las EMN como los funcionarios gubernamentales del país anfitrión deben responder a los grupos de interés. Estos pueden percibir diferentes ventajas o ninguna ventaja en absoluto, en la relación entre la empresa y el gobierno. Por lo tanto, el resultado de la relación puede no ser el esperado desde un punto de vista estrictamente económico.
- Las negociaciones juegan un papel más importante en la determinación de los términos con los que una empresa puede ingresar y operar en un país extranjero. Este proceso de negociación es similar a los procesos domésticos de la adquisición de empresas y negociaciones colectivas.
- Las diferencias principales en la esfera internacional son: un mayor número de disposiciones, la falta de un tiempo fijo para establecer un acuerdo y las diferencias culturales entre los negociadores.
- Los términos con los que una EMN puede operar en determinado país dependerán de qué tanto la empresa necesite al país y viceversa. Conforme la necesidad cambia con el tiempo, los nuevos términos de operación podrían afectar la fuerza de negociación de una EMN.
- Por lo general, la mejor posición de negociación de una empresa se da antes de que realice una inversión. Una vez que la empresa compromete recursos a la operación extranjera encuentra más dificultades para mudarse a cualquier otro lado.

### **Ejercicios de autoevaluación**

1. ¿Por qué los gobiernos anfitriones fomentan las actividades de empresas conjuntas?
2. ¿En qué consiste el proceso de negociación?
3. Mencione las características de comportamiento que afectan a las negociaciones.

### **Respuestas a los ejercicios de autoevaluación**

1. Los gobiernos anfitriones fomentan las actividades de empresas conjuntas para:
  - Fortalecer las capacidades nacionales
  - Reducir su dependencia de las empresas extranjeras
  - Diseminar el riesgo
  - Negociar de manera más decidida con otros gobiernos.
2. Una negociación exhaustiva entre empresas y gobiernos puede comenzar mucho antes de que éstos acuerden los términos de las operaciones de las EMN, además de las condiciones económicas previas. Los factores de comportamiento afectan el proceso de negociación y los términos del acuerdo. A menudo las partes negocian estos términos a medida que sus relaciones evolucionan.

3. En las negociaciones internacionales, los malos entendidos son frecuentes debido a las diferencias culturales, así como a posibles diferencias de idioma. Dentro de las características de comportamiento que afectan las negociaciones se encuentran:
- Factores culturales
  - Factores relacionados con idioma
  - Estrategias culturalmente sensibles
  - Conflicto profesional
  - Términos de las negociaciones
  - Preparación para las negociaciones



## **Tema XI. Gerencia de recursos humanos**

### **Contenidos**

- Capacidades y características de la gerencia
- Transferencias de gerentes internacionales
- Reclutamiento y selección de la gerencia
- Desarrollo internacional de gerentes
- Diferencias del mercado laboral
- Movilidad internacional de los trabajadores
- Diferencias en la remuneración de los trabajadores
- Relaciones comparativas de los trabajadores

### **Objetivos**

Al finalizar este tema, el estudiante estará en capacidad de:

- Ilustrar la importancia de los recursos humanos en los negocios internacionales.
- Explicar las capacidades únicas de los gerentes internacionales.
- Evaluar los problemas que surgen cuando las empresas envían gerentes al extranjero.
- Examinar las alternativas que las empresas tienen para el reclutamiento, la selección, la remuneración, el desarrollo y la conservación de gerentes internacionales.
- Analizar cómo los mercados laborales nacionales pueden afectar los métodos óptimos de producción de las empresas.
- Describir las diferencias entre países en las políticas y prácticas laborales.
- Discutir las presiones internacionales que existen en las relaciones entre los EMN y los trabajadores a nivel mundial.
- Examinar el efecto de las operaciones internacionales en las negociaciones colectivas.

### **Bibliografía de referencia para el tema**

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004). Capítulo 21: “Gerencia de recursos humanos”. *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*.

### **Instrucciones**

1. Lea cuidadosamente el Tema XI. Capítulo 21: “Gerencia de recursos humanos” del libro de texto de este curso (pp.628-666).
2. Para el estudio de este tema es importante realizar la lectura de dos casos que se muestran en el libro de texto:
  - “Desarrollo de la gerencia internacional de Dow” (pp.629-631) y
  - “Tel-Comm-Tek” (TCT) (pp.662-664).Responda las preguntas que se encuentran al finalizar cada caso, considerando los contenidos de este capítulo. Puntualice sus respuestas.
3. Desarrolle los ejercicios de evaluación y repaso que se plantean en la guía de estudio.

## Resumen

Los recursos humanos deben ser considerados en los negocios internacionales, ya que algunas EMN buscan la cooperación entre los trabajadores y la gerencia al compartir el liderazgo. A continuación, se presenta un resumen de algunos de estos aspectos.

- Las tareas de los gerentes internacionales difieren de las tareas de los gerentes puramente domésticos en varias formas, incluyendo cómo adaptar las prácticas del país de origen a las ubicaciones extranjeras y tratar con funcionarios gubernamentales de alto nivel.
- Normalmente, los gerentes de alto nivel de las subsidiarias extranjeras realizan tareas mucho más amplias que los gerentes domésticos con responsabilidades de costos y utilidades similares. Además, deben resolver problemas de comunicación, generalmente con menos apoyo del personal administrativo, entre las oficinas generales corporativas y las subsidiarias.
- Las EMN emplean más gerentes locales que asignados al extranjero porque los primeros entienden las condiciones operativas locales y pueden concentrarse más en los objetivos de largo plazo.
- La contratación de locales más de que de extranjeros demuestra que hay oportunidades disponibles para los ciudadanos, pues hace evidente la preocupación por los intereses de la localidad, y evita los trámites burocráticos de las transferencias entre países, y además es generalmente más barata.
- Las EMN que transfieren personal al extranjero deben tomar en cuenta su capacidad técnica e implantar las prácticas de negocios del país de origen, para controlar las operaciones extranjeras y desarrollar las habilidades de negocios en los gerentes.
- Las EMN que transfieren personal al extranjero deben tomar en cuenta sus capacidades técnicas, así como qué tanto se adaptarán a las condiciones locales y cómo deben tratar este personal cuando regrese a casa después de su asignación en el extranjero.
- El ambiente sociopolítico de un país determina principalmente el tipo de relación entre los trabajadores y la gerencia, y afecta el número, la representación y la organización de los sindicatos.
- Las organizaciones internacionales presionan a las empresas para que sigan prácticas laborales aceptadas internacionalmente dondequiera que operen, sin importar si estas prácticas entran en conflicto con las normas y leyes de los países anfitriones.
- La cooperación internacional entre grupo laborales para confrontar a las EMN es mínimo. Las iniciativas de los grupos laborales incluyen intercambios de información, negociaciones simultáneas o huelgas y negativas para trabajar tiempo adicional con el propósito de abastecer el mercado de un país en huelga.

## Ejercicios de autoevaluación

1. ¿En qué difieren los gerentes internacionales de los gerentes domésticos?
2. ¿Cuáles son las funciones que realizan los gerentes corporativos que trabajan en el extranjero?

### **Respuestas a los ejercicios de autoevaluación**

1. Las tareas de los gerentes internacionales difieren de las tareas de los gerentes domésticos en varias formas, incluyendo el hecho de que saben cómo adaptar las prácticas del país de origen a las ubicaciones extranjeras y tratar con funcionarios gubernamentales de alto nivel.
2. Las funciones de los gerentes corporativos que trabajan en el extranjero son las siguientes:
  - Negociar con niveles altos en muchos países.
  - Experimentar los rigores de los viajes al extranjero.
  - Enfrentar dificultades si se han formado completamente en divisiones domésticas.

**© Derechos reservados**

**Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica**