

Administración Internacional

Objetivos

- Saber qué productos se presentan a la internacionalización y cómo han de presentarse.
- Seleccionar mercados foráneos y las modalidades adecuadas para penetrar en ellos.
- Diseñar sistemas de manufactura adecuados para un entorno global.
- Compenetrarse con un mundo multicultural y seleccionar los recursos humanos en función de las diferencias culturales entre países.
- Diseñar estructuras organizacionales y/o de financiamiento para empresas transnacionales

Definiciones

- **Empresa Internacional.** Toda empresa que comercializa una parte significativa de sus productos y/o servicios en países fuera de su país de origen. (Aeromexico)
- **Empresa Multinacional.** Toda empresa que opera en varios países mediante implantaciones propias, ya sea puramente comerciales o también manufactureras, manejando a cada uno de esos países organizacional mente como una entidad autónoma .(Bimbo)
- **Empresa Transnacional.** Toda empresa que opera como una multinacional, pero con estrategias diseñadas por y para sus entidades en conjunto para optimizar el aprovechamiento, en todos los países donde opera. (Coca Cola)
- **Empresa Global.** Toda empresa que opera como una transnacional, pero que ve toda la Tierra como mercado potencial y posible fuente de suministros, por lo que diseña sus estrategias tomando en cuenta el mundo entero.

(Mc Donalds)

- **Alianza.** Acuerdo entre dos o más empresas para colaborar en proyectos o actividades en que ven sinergias potenciales entre los activos y las habilidades de cada una de ellas.

(Wal – Mart E.U.A. y CIFRA de México)

- **Co – emprendimiento.** Una empresa creada mancomunadamente por dos o más empresas existentes, cada una de las cuales será propietaria de una proporción de las acciones de la nueva empresa, correspondiente a su aportación proporcional al capital de la misma.
- **Fusión.** La integración de dos o, en raras ocasiones, más empresas para formar una nueva. (BBV – Bancomer)
- **Adquisición.** La compra de una empresa, o parte de una empresa, por otra.

(Bital – HSBC)

Productos y Servicios

- Antes de comenzar cualquier acción internacional, toda empresa tiene que decidir cuáles de sus productos y/o servicios se prestan a la comercialización en otros países diferentes al de origen. La

selección previa de estos productos tiene q hacerse en función a las decisiones tomadas respecto a dos aspectos fundamentales:

1. Estandarización o adaptación de productos/ servicios existentes.
2. Inclusión o no de productos no producidos para el mercado doméstico, pero que podrían o no ser desarrollados específicamente para uno o mas mercados foráneos.

- La decisión con respecto al grado d aceptación que pueden exigir los mercados foráneos depende en buena parte del grado de sofisticación tecnológica del producto/servicio que se desea ofrecer.

Los productos que menos adaptación requieren son los de la tecnología más baja (Pegamento) y los de la más alta (Misiles); los de tecnología mediana son los que más adaptaciones necesitan para ser aceptados por mercados individuales (Bebidas y Alimentos).

Mercados

- Antes de seleccionar los mercados foráneos que la empresa contempla atacar, la alta dirección de la misma tiene que tomar una decisión estratégica fundamental: concentrarse en un mercado tras otro, de preferencia usando el flujo de efectivo generado por el primero para financiar el segundo, etc., o diversificar mercados para alcanzar una cobertura internacional con la mayor rapidez posible, lo que implica una inversión inicial mucho mayor.
- La decisión de diversificar o concentrar mercados tiene como base un análisis cuidadoso del binomio producto/mercado.

Existen 10 factores principales cuyo análisis es esencial para la toma de esta decisión.

1. Función de reacción de ventas
2. Tasa de crecimiento de cada mercado
3. Estabilidad de ventas en cada mercado
4. Delantera sobre los competidores
5. Traslapo de publicidad y/o distribución a través de mercados
6. Necesidad de adaptación de producto
7. Necesidad de adaptación de comunicación
7. Necesidad de adaptación de comunicación
8. Economías de escala en distribución
9. Requisitos de control de programa
10. Restricciones

Una vez tomada la decisión de diversificar o concentrar mercados hay que proceder a la selección de los mercados que se va a atacar, lo cual se hace mediante 4 preguntas:

1. **A donde** se desea expandir la empresa?

A) Al mercado más importante, pero: existente o potencial?

b) Al mercado que permite obtener el mejor rendimiento de la inversión?

c) Al mercado menos competido?

d) Al mercado de penetración más fácil, por su:

Proximidad geográfica?

Facilidad de comunicación o transporte

Idioma

Canales de distribución

Reglamentación

Facilidad de financiamiento

Oportunidades de desarrollo y crecimiento

2. **Cuándo** sería conveniente empezar con esta expansión?

a) Cuándo estará listo el mercado para dar una buena acogida a los productos que se intenta introducir?

b) Qué desarrollos lo harán atractivo para la empresa?

Modas y nuevos hábitos de consumo

Condiciones económicas

Decisiones políticas

Fenómenos naturales

Disponibilidad financiera

3. **Qué** productos/servicios deberían introducirse en los nuevos mercados?

a) Productos individuales

Completos

Parciales, para ser completados en países de destino

No armados, para ser armados en países de destino

b) Servicios

Tecnología existente

Métodos y sistemas

Investigación y desarrollo

Compras

Financiamiento

Seguros y garantías

Marcas

4. **Con que** métodos?

a) exportación

Es la forma de vender a otros lados sin ningún problema y hay distintas formas de hacerlo

- *directa al cliente
- *mediante agentes o comercializadoras del país
- *a través de importadores, ya sean representantes o agentes
- b) alianzas con empresas en los países receptores
- c) licencias para otorgar el permiso a otra empresa para usar su formula
- d) franquicias incluye todo como personal , local decoración y hasta el producto
- e) co-emprendimiento
- f) subsidiarias:
 - *comercializadoras exclusivamente
 - *armadoras de producto enviados en forma no armada por la casa matriz
 - *manufactureras (parcialmente o completamente).

SABER QUE METODOS USAR

- para poder saber el método hay que ver los siguientes aspectos:
- *disponibilidad, opciones y costos de financiamiento
- *implicaciones fiscales, tanto en el país de origen como el destinarlo
- *factibilidad física :existencia de distribuidores, disponibilidad y costo de planta

Operaciones

- son todas las actividades de una empresa que están relacionadas con la elaboración de sus productos y servicios.

Actividades principales para poder operar

- *planeacion, ubicación y selección de plantas y su equipo incluyendo la planeacion de su capacidad

- *compra de equipos, insumos y productos de proveedores externos, inclusive la selección y contratación de maquiladores.
- *producción de productos y servicios, incluyendo almacenamiento, inspección de calidad y, en el caso de muchas empresas la entrega física de los mismos a sus compradores

RECURSOS HUMANOS

- se encarga en escoger el personal de una empresa para ver si están capacitados.
- estos aspectos se separan en dos categorías::
- 1–el personal en general
- 2–los directivos, altos ejecutivos y especialistas

región de mercado

- se encarga del potencial de mercado, su participación de mercado y costo de operaciones

Sub.-región

- costos de transporte, impuestos del país , costos de materia prima y costos de disponibilidad de mano de obra

Comunidad

- acceso al mercado y material, costo de materiales, costo de disponibilidad de mano de obra, los impuestos , disponibilidad de servicios al publico, disponibilidad de predios y facilidades municipales

Pedio

Tiene acceso a la red de transportes, sus características del predio, impuestos, disponibilidad de servicios públicos, costos de terreno y compra y costos de construcción

Como elegir a los directivos y ejecutivos

- existen cuatro políticas para seleccionarlos
- 1–etnocentrica = es cuando la casa matriz envía su propio personal
- 2–policentrica = se seleccionan personas de cada país anfitrión para los puestos en su propio país
- 3–regiocentrica = igual que la policentrica pero extendida a la región geográfica o grupo de países, donde la empresa tiene establecimientos
- 4–geocéntrica = se recluta, selecciona y desarrollo personal de cualquier parte del mundo para ocupar puestos donde surja la necesidad

Estructura

- Una organización es un ser viviente por lo que seria un error pensar que sus estructuras pueden ser rígidas y estáticas, estas deben cambiar continuamente para adaptarse a las necesidades de entornos igualmente cambiantes.
- La organización básica de una empresa esta formada por funciones que reportan al director general:

mercadotecnia, finanzas, operaciones, RRHH e investigación desarrollo.

- En empresas que comienzan su proceso de internacionalización una de las funciones asume la responsabilidad (mercadotecnia), empezando generalmente por la exportación, con el crecimiento puede surgir la necesidad de crear un departamento especializado, hasta que arrancan las primeras implantaciones en el extranjero, se vuelve aconsejable crear una división internacional autónoma.
- Con mas expansión esta división se ve orillada a crear una organización interna cada vez mas compleja, y con un director general.
- Hasta ese momento la estructura organizacional es relativamente sencilla, el dilema empieza cuando la empresa crece a nivel mundial, con la creación y/o adquisición de nuevos productos o servicios.
- Cuando esto sucede muchas empresas se reorganizan por unidades estratégicas de negocios (UEN), cada una se responsabiliza de la gestión de uno o varios productos o servicios.
- La organización territorial permite un aprovechamiento mas eficiente de las oportunidades que se en el territorio de los activos disponibles en el mismo.
- La organización por productos/servicios permite la aportación de más conocimientos, habilidades y pericias al desarrollo de los mismos a nivel mundial.
- En el diseño de una estructura internacional suele surgir el dilema de centralizar o descentralizar, lo optimo es una mezcla, centralizar decisiones que se basan en conceptos y análisis, por lo que deben ser tomadas a nivel de alta dirección, y descentralizar las decisiones basadas en técnicas y contactos humano, que requieren mas tiempo para cada decisión y mas acercamiento a las personas.

Finanzas

- No solamente una empresa internacional, multinacional o transnacional tiene acceso a capitales de cualquier parte del mundo, sino también una empresa domestica, mediana o grande.
- Las necesidades de financiamiento pueden ser satisfechas a nivel global sin tomar en consideración el ámbito geográfico de una empresa.
- Una excepción consiste en un instrumento de transferencia de utilidades entre afiliadas de una empresa en distintos países, que por definición no es aplicable a una empresa puramente domestica: los precios de transferencia.
- Los precios de transferencia son aquellos precios que una afiliada de una empresa internacional factura a otra por decisión de la casa matriz de ambas, sin consideración de los precios normales que rigen en el mercado. El único objetivo de esta práctica es el aumento de utilidades netas para el total de la empresa.
- La minimización de impuestos sobre las utilidades, al conseguir que el mayor porcentaje posible de las mismas caiga en los países de tributación mas baja.
- La minimización de impuestos sobre la transferencia de dividendos de reglamentos que limitan o prohíben tal transferencia, al disfrazarla contablemente como parte del precio de un producto.
- Si la afiliada en el país A factura a la afiliada en el país B a precios mas bajos, el fisco del país A sencillamente considera la diferencia entre el precio facturado y el precio razonable como una utilidad que le corresponde y obliga a la afiliada en su país a tributar sobre ella, mientras que el fisco del país

B obliga a la afiliada en ese país a tributar sobre todas las utilidades que caen allí.

- resultado: doble tributación.
- El uso habitual de precios de transferencia debe ser practicado con suma cautela y con un cálculo minucioso de los costos que implica su administración.

Cultura

- Este aspecto de la administración es con frecuencia considerado de poca importancia.
- Geert Hofstede dice la cultura es la programación de la mente que distingue a un grupo o una categoría de personas de los demás
- En las empresas domésticas rara vez se le da suficiente importancia a estas distinciones; se considera que un mismo idioma, bandera y sistema político son agentes homogenizadores suficientes para considerar a los habitantes como monoculturales. En el ámbito global en que opera una empresa internacional, lo policultural
- Para analizar las diferencias culturales entre naciones, es útil recurrir a Hofstede, quien define 5 dimensiones bipolares de diferencias culturales
- Distancia de poder: la desigualdad entre distintos segmentos de la población considerada como normal
- Masculinidad, como opuesto a feminidad: el grado de preferencia que prevalece en una sociedad por los valores duros como asertividad, desempeño y éxito, en vez de los blandos como calidad de vida, relaciones personales, servicio, protección del débil.
- Aversión a la incertidumbre: el grado de preferencia de un país por situaciones estructuradas, con reglas claras, sobre situaciones no estructuradas.
- Orientación hacia el largo plazo: lo opuesto del corto plazo.
- Una empresa que emprende un análisis minucioso de estos rasgos culturales antes de comenzar su acción en un país extranjero puede disminuir considerablemente el riesgo del fracaso.
- También la diferencia entre ellos y los rasgos de la cultura nacional del país materno de la empresa.
- Si surge la necesidad de analizar, además de la cultura de un país, empresas individuales, como al contemplar la adquisición o venta de una empresa, es recomendable servirse de un segundo instrumento de análisis cultural, que es aplicable precisamente a empresas y sus unidades o subsidiarias, pero no a países y regiones: las siete S de McKinsey.
- Structure – Estructura.
- Strategy – Estrategia.
- Systems – Sistemas.
- Staff – RRHH, analizados por las especialidades, profesiones y estilos de las personas quienes se encuentran en la organización.
- Skills – Habilidades distintivas de la organización en comparación con sus competidores.
- Style – Estilo de la dirección.
- Shared values – valores compartidos, o sea los conceptos filosóficos y espirituales compartidos por los miembros de una organización.