

TEMA 14. ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL.

14.1 LA ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL.

En las últimas décadas estamos asistiendo a un proceso de globalización, que conduce a una mayor interdependencia entre las economías de los distintos países. Esto ha hecho que las condiciones bajo las cuales se materializa la competencia entre las empresas hayan sufrido profundas modificaciones, evidenciándose un tránsito desde una confrontación meramente doméstica a otra de naturaleza mundial, caracterizada por una mayor intensidad e inestabilidad.

Tradicionalmente la competencia entre empresas se producía en un ámbito meramente doméstico, encontrándose los rivales sometidos a las mismas reglas de juego y recibiendo similares presiones del entorno jurídico, económico, político y social. Sin embargo, hoy día cada vez son más las empresas extranjeras que penetran en economías nacionales, haciendo que muchas de las empresas que nacieron con vocación doméstica se vean obligadas a competir en mercados extranjeros con el fin de asegurar su supervivencia.

Este proceso de internacionalización de los negocios, se ha visto fomentado por los siguientes factores entre otros:

- La desaparición de las barreras geográficas y de comunicación. Los avances en los medios de transporte permiten trasladar productos a cualquier parte del mundo en pocas horas. Los medios electrónicos de comunicación permiten tener la información al mismo tiempo en todas las partes del mundo.
- Los acuerdos entre naciones para eliminar trabas a la actividad comercial que se han sucedido a un ritmo creciente.

(Nota. Países de la Unión Europea: España, Portugal, Francia, R. Unido, Irlanda, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Alemania, Austria, Italia, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Grecia, Malta, Estonia, Letonia, Lituania, República Checa, Polonia, Eslovaquia, Hungría, Eslovenia y Chipre.)

- La fragmentación de los procesos productivos, que permite que cada parte se desarrolle en el país que tiene la mayor ventaja comparativa.

Sin embargo, la globalización es un fenómeno incipiente, que está muy lejos de ser total, de manera que la desaparición de las barreras económicas no ha venido seguida de la desaparición de las barreras legales, sociales y culturales.

Esto supone un reto importante para las empresas que deciden llevar a cabo estrategias a escala mundial, ya que diariamente tienen que tratar de convivir y conciliar culturas diferentes, modos contradictorios de entender la vida, necesidades distintas, etc.

El estudio de la administración internacional, es pues necesario para toda empresa que decida competir en este ámbito ya que la forma de gestionar la empresa va a depender de las características particulares de las naciones, lo que en España puede conducir al éxito, en otro país puede ser un fracaso.

Por lo tanto, los procesos, las estructuras y las estrategias deben adaptarse a las distintas naciones.

14.2 LA EMPRESA INTERNACIONAL.

Las empresas internacionales han existido desde hace mucho tiempo. Siemens y Single, ya vendían sus productos en muchos países en el siglo XIX. Ford, estableció su primera sucursal en el exterior en 1908 en Francia. En la década de 1920 muchas compañías como Fiat, se habían vuelto multinacionales; pero no fue hasta mediados de los años 60, cuando las corporaciones multinacionales se convirtieron en algo muy común.

Pero ¿qué es una corporación multinacional?. Para responder a esta pregunta, veremos que se entiende por empresa internacional y que grados de internacionalización existen.

Una empresa internacional es aquella que realiza operaciones de cualquier tipo en el extranjero. Aunque cada vez sean más las empresas que nacen internacionalmente, lo normal es que, las organizaciones se vuelvan internacionales de forma paulatina.

Podemos considerar el siguiente proceso de internacionalización formado por tres fases, que implican respectivamente distintos niveles de compromiso con el mercado internacional.

- **Fase 1.** las empresas dan el primer paso hacia el ámbito internacional, con el simple hecho de exportar sus productos a otros países, importar productos de otros países o comprando acciones de empresas extranjeras. Este es un paso de carácter pasivo, que implica un riesgo y por lo tanto un compromiso mínimo, ya que la empresa no realiza esfuerzos serios para aprovechar los mercados extranjeros, sino que en la mayoría de los casos la empresa se limita a atender pedidos extranjeros a medida que los recibe. Muchas empresas se quedan en esta fase.
- **Fase 2.** en este caso la empresa se compromete expresamente a vender sus productos en países extranjeros o a ordenar su producción en fábricas del exterior, pero la empresa aun no tiene presencia física de sus empleados fuera de su propio país-sede. En esta fase 2, las ventas se realizan enviando empleados al extranjero en viajes de negocios para que se reúnan con clientes importantes o contratando algún agente extranjero que represente la línea de productos de la empresa en cuanto a la fabricación; normalmente se suele contratar con alguna empresa extranjera la fabricación de los productos de tal manera que la empresa nacional, no invierte en instalaciones en el extranjero. Esta fase implica un mayor compromiso y riesgo que la anterior.
- **Fase 3.** Representa un fuerte compromiso por parte de la empresa para salir agresivamente de a los mercados internacionales. Esta etapa se puede llevar a cabo de distintas formas que implican distintos niveles de riesgo:
 - ◆ A través de una franquicia, concediendo a otra empresa el derecho de usar el nombre de marca, la tecnología o las especificaciones de productos de la empresa.
 - ◆ A través de una "Joint Ventures" o aventura conjunta. La firma nacional y la extranjera comparten los costes de desarrollar nuevos productos o construir instalaciones de producción propia en otros países. Esta forma es un recurso rápido y menos costoso que competir por su propia cuenta.
 - ◆ Finalmente la empresa puede decidir establecer una subsidiaria en el extranjero. Este forma implica el mayor grado de compromiso y riesgo por parte de la empresa nacional. Ej.: empresa rusa pero desarrollada con capital de España (alrevés)

Por otra parte, la empresa al crear una sucursal en un país extranjero, puede adoptar tres perspectivas distintas dando lugar a tres tipos de organizaciones:

- **Perspectiva etnocéntrica.** Es la creencia regionalista de que los mejores enfoques y prácticas de trabajo son los que se utilizan en el país-sede (país donde se encuentran las oficinas centrales de la compañía). Las empresas que adoptan una aptitud etnocéntrica, consideran que las personas de países extranjeros son inferiores a las de su propio país, por lo tanto no confiarán a empleados

extranjeros ninguna decisión o tecnología vitalmente importante.

Las *ventajas* de esta perspectiva:

- ♦ La organización puede tener una estructura más simple y los directivos pueden ejercer mayor control sobre las personas y los procesos.

Inconvenientes:

- ♦ Las decisiones y acciones administrativas pueden resultar menos eficaces, porque los directivos no toman en consideración las diferencias que caracterizan, a las culturas, mercados y empleados extranjeros.
- ♦ Los empleados que trabajan en localidades extranjeras no disponen de flexibilidad.

- **Perspectiva policéntrica.** Es la visión según la cual los directivos del país anfitrión (país extranjero en el cual la organización realiza negocios) conocen los mejores enfoques y prácticas de trabajo para dirigir sus propias operaciones. Las empresas que adoptan una actitud policéntrica ven en cada operación extranjera algo distinto y difícil de entender, por lo tanto no intervendrán en sus instalaciones en el exterior y dejarán que los empleados locales decidan cuál es la mejor forma de hacer las cosas.

Ventajas:

- ♦ Cada instalación en el exterior posee un amplio conocimiento de las formas óptimas de administrar el centro de trabajo y el mercado.
- ♦ Los directivos del país anfitrión tienden a comprometerse más que los directivos importados del país-sede.
- ♦ Los gobiernos anfitriones estarán más dispuestos a ofrecer ayuda a aquellas empresas que contratan a empleados nacionales.

Inconvenientes:

- Duplicación de actividades.
- Dificultad de establecer objetivos globales.
- **Perspectiva geocéntrica.** (think global, act local) Consiste en una visión orientada hacia el mundo y enfocada en el uso de los mejores enfoques y personas procedentes de todo el planeta.

Las empresas que adoptan esta actitud, consideran importante tener una visión mundial, tanto en las oficinas del país-sede como en las instalaciones en el extranjero.

Las decisiones y cuestiones importantes son consideradas en un plano y buscan los mejores enfoques y las mejores personas sea cual sea su origen.

Ventajas:

- Obliga a los directivos a tener un conocimiento mundial de las distintas cuestiones.
- Los directivos deben equilibrar los objetivos locales y mundiales y encontrar la mejor forma de hacer las cosas.

Inconvenientes:

- El inconveniente básico, es difícil que los directivos tengan conocimiento a escala local o

mundial, y que sean capaces de aplicar ambos con eficacia y eficiencia.

Cada una de estas tres perspectivas de gestión, da lugar a tres tipos de organizaciones:

Organización Multinacional. La organización multinacional es aquella que realiza operaciones importantes en dos o más países simultáneamente, pero que la administran desde todas las oficinas del país-sede. Surge de la aplicación de una perspectiva etnocéntrica.

Organización Transnacional. Es aquella organización que realiza operaciones importantes en dos o más países simultáneamente, descentralizando la toma de decisiones para que las correspondientes a cada operación se tomen en el país interesado. Este tipo de organización, no pretenden reproducir su éxito en el exterior, sino que adaptan el producto y las estrategias de Marketing a los mercados extranjeros y contratan a personas en el país extranjero para que dirijan las instalaciones. (Ej: Nestle). Este tipo de organización enfoca los negocios desde la perspectiva policéntrica.

Organización sin fronteras. Son aquellas organizaciones que han globalizado con mayor eficacia su estructura administrativa, aboliendo distribuciones internas que imponen barreras geográficas artificiales. Este tipo de organización aplica una perspectiva geocéntrica. (Ej: IBM y Ford.)

14.3 EL MEDIO AMBIENTE INTERNACIONAL.

El entorno está formado por todas aquellas fuerzas total o parcialmente, incontroladas por la empresa y que potencialmente pueden influir sobre ella.

Las empresas deben estar continuamente vigilando su entorno, ya que de él proceden las oportunidades y amenazas. En las empresas internacionales esta tarea es especialmente difícil, ya que al estar presentes en más de un país se ven afectadas por las distintas fuerzas del entorno de cada uno de esos países. Esto hace que el ambiente internacional sea más complejo y más dinámico.

Problemas a los que se enfrentan las empresas multinacionales en relación con algunas de las fuerzas del entorno:

1. Entorno político-legal. Las empresas multinacionales deben evaluar los riesgos políticos en los que incurren como consecuencia de su actividad. Entre estos riesgos se encuentran:

- La inestabilidad que presenta cada país.
- La posibilidad de reacciones negativas y embargos a la producción.
- La influencia ideológica que el partido gobernante traslada a los negocios. La influencia política de otros países pueden afectar de manera importante a todas las actividades de gestión de una empresa multinacional, condicionando su éxito o fracaso final.
- Cada país tiene su propio sistema jurídico y legal, por lo tanto los directivos deben conocer a fondo las leyes de los países anfitriones, con el fin de evitar acciones que puedan ser consideradas como delitos.

2. Entorno económico. Los directivos internacionales a la hora de tomar decisiones deben tener en cuenta una serie de factores económicos que no afectan a las decisiones de la empresa, que realizan todas sus actividades en un mismo país. Estos factores son los siguientes:

- Fluctuaciones de los tipos de cambio. Estas fluctuaciones pueden hacer variar espectacularmente los resultados de las empresas internacionales. (Ej.: Euro es muy fuerte frente al dólar reciente la exportación)
- Las tasas de inflación de los distintos países en los que se realizan actividades, porque estas tasas

de inflación influyen en los precios que se pagan por la materia prima, la mano de obras y de otros suministros, así, como sobre el precio que la empresa puede cobrar por sus productos.

- Las diversas políticas tributarias. En algunos casos la política tributaria condiciona la localización de instalaciones.
- Nivel de vida y de desarrollo, porque este nivel afecta a los productos que se pueden vender, a los salarios, etc. (Ej.: México es grande pero tiene muy diferente nivel de vida)

3. Entorno sociocultural. Este quizás uno de los aspectos ambientales más importantes, que deben tener en cuenta las empresas que actúan en un ambiente internacional. La cultura de un país, indica todos los comportamientos que serán aceptados por los miembros de su comunidad en la que tiene componentes claves de este entorno y que representan barreras a los negocios internacionales; son el lenguaje, los gestos, los hábitos y costumbre, la religión, etc.

Todos estos factores influyen en el liderazgo, la motivación, la forma de negociar, la aceptación de los productos, la manera de comercializar esos productos, etc.

Por otra parte cada organización tiene su propia cultura que, está condicionada por el país de origen. La cultura organizacional puede entrar en contradicción con la cultura del país anfitrión. “Los estudios demuestran que la cultura nacional generalmente se impone a la cultura organizacional”.

14.4 LAS FUNCIONES DIRECTIVAS EN UN AMBITO INTERNACIONAL.

La actividad internacional de las organizaciones, afecta lógicamente a las funciones directivas.

1.- Planificación. La primera decisión crucial en este área, se refiere a la forma en que se va a abordar el mercado multinacional o internacional. Algunas de las razones que llevan a las empresas a abordar la aventura internacional son las siguientes:

- La nación se queda pequeña; la empresa no tiene expectativas de crecimiento en su país y ve en el exterior mercados con perspectivas aceptables y ventajas económicas, como economías de escala.
- El menor coste de producción o mayor beneficio. Normalmente las empresas deciden entrar en aquellos países en los que el margen de rentabilidad es mayor.
- Las acciones previas de los competidores. En este sentido la empresa se ve obligada a salir al exterior para asegurar su propia supervivencia.
- Integración vertical. La empresa compra suministradores o empresas clientes pertenecientes a otros países. Con el fin último es abaratar costes y minimizar riesgos.
- Localizarse cerca del cliente.

Una vez que la empresa ha decidido salir al extranjero deberá decidir que nivel de compromiso va adoptar.

2.- Organización. Las empresas internacionales deben adaptar su estructura para hacer frente a la mayor complejidad de sus operaciones. El nivel de compromiso adoptado por la empresa influye en la necesidad de reestructurar la organización. En el caso de dedicarse únicamente a la importación y/o exportación no se necesitan prácticamente cambios. Ahora bien cuando la empresa asume un mayor grado de compromiso, tal como el caso de las alianzas o la inversión directa, entonces sí será necesaria una reestructuración. Este tipo de actividades con frecuencia puede hacer que la organización pase de una estructura funcional a otra divisional. También influye en la estructura el nivel de control que la empresa matriz desee ejercer sobre las actividades en el extranjero, así, como la perspectiva de gestión que adopte la empresa. (tres anteriores)

3.- Dirección. Quizás esta sea la función directiva que se vea más afectada por la actividad internacional. Las tres tareas incluidas en la función de dirección: motivación, liderazgo y comunicación, se ven

fundamentalmente afectadas por las diferencias culturales entre los distintos países. Las necesidades individuales son distintas según la nacionalidad. También varían los factores motivadores y la forma de ejercer el liderazgo. Asimismo ya estudiamos que las diferencias culturales, lenguaje, gestos, costumbres, suponen fuertes barreras a la comunicación.

4.- Control. Las actividades internacionales dificultan la tarea de control. También se debe tener en cuenta que la reacción de los individuos ante el control también varían según el país. La información suministrada por las distintas unidades debe ser compatible, de tal manera, que se puedan comparar.

Organización y Administración de Empresas II	
Tema 14: ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL	
página	7