



# **GRADO EN ADMISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2012/2013**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

## **ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN OPERACIONES**

AUTOR TFG:

JAVIER SOTRES SANCHO

DIRECTORA TFG:

D<sup>a</sup>. ANA SERRANO BEDIA

07 de Octubre de 2013

### ÍNDICE

1	Justificación, objetivos y estructura.....	3
2	Summary .....	4
3	Internacionalización: Concepto y problemática.....	5
3.1	Objetivos de la internacionalización .....	5
3.2	Obstáculos a la internacionalización .....	7
4	Vías de internacionalización .....	9
4.1	Exportación .....	9
4.2	Alianzas/Franquicias internacionales .....	10
4.3	Outsourcing .....	11
4.4	Inversión directa en el extranjero (IDE).....	12
5	Herramientas de apoyo a la toma de decisiones en internacionalización.....	14
5.1	Herramientas de carácter estratégico .....	14
5.1.1	Matriz de modelos genéricos .....	14
5.1.2	Análisis de los factores país.....	18
5.2	Herramientas de carácter económico .....	22
5.2.1	Modelos TCO/Cost Break Down Y Make or Buy .....	22
6	La internacionalización en el contexto actual.....	24
6.1	Principales mercados para la internacionalización.....	27
7	Conclusiones .....	30
8	Bibliografía .....	32

## 1 JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

El siguiente análisis está motivado por la creciente deslocalización total o parcial de las actividades de muchas de las empresas de nuestro entorno. La desintegración de la cadena de valor en operaciones individuales hace que las empresas se planteen la posibilidad de internacionalizar dichas etapas, buscando entre otras ventajas la reducción de costes para seguir compitiendo en algunos casos, incrementar su cuota de mercado o sobrevivir en otros.

A través de este informe analizaremos las condiciones de internacionalización ante las que se han encontrado muchas compañías desde 2007, año en el que los expertos establecen el comienzo de la crisis, así como las condiciones actuales, y la evolución de los paradigmas que sustentan la necesidad de internacionalización, así como algunos casos y mercados.

La estructura del trabajo se puede definir en cuatro grandes bloques, por un lado la definición del concepto de internacionalización, así como los objetivos y obstáculos inherentes a esta decisión estratégica; en segundo lugar los diferentes métodos de internacionalización; a continuación algunas de las herramientas de análisis de las que se vale la dirección en la toma de decisiones, y por último la internacionalización en el contexto actual.



## 2 SUMMARY

Through this inform we will try to explain the different strategies concerning to those companies which, motivated by the market, competitiveness or whatever motivation, decide to put away one o various stages of their processes. This entire study will be based on the theoretical studies of Dr. Porter and specifically on his studies regarding Competitive Advantage, among others.

The core topic of the essay will be related to the different objectives, blocks and ways of internationalization, which the companies should take into consideration, when they are handling to jump up to split their value added chain to other locations.

After analyze some markets, specially Low Cost Countries, not always internationalization is a cost advantage question, if not internationalization should be analyzed from a strategic approach where factors such as quality, service of the supply chain and their inherent consequences, should be deeply studied. Up to now, most companies which start an internationalization process, prioritize cost issues to other ones, at least so important (in some cases, even more), as quality, service or technology.

In addition, we will describe some strategic and operative tools which can be used to decide if internationalization makes sense or not, considering three different approaches such as advanced BCG Matrix, Porter's Diamond or Total Cost of Ownership

During last years, since current economic crisis started, labor costs in main LCC with China as main player, increased a lot, making necessary to re analyze the decision matrix concerning to split the production process in other countries or even the whole added value chain. New opportunities are coming up nowadays in new markets, giving to some challenging companies the opportunity to increase their competitiveness.

So in this context and in order to sum up, the internationalization of process has become a solution and in some cases a need, for some companies to keep on competing for the market, but in the other hand and as we will see later on, decisions took on a the past are not valid nowadays, because the all agents which affect that decision are continuously changing and in some cases, these changes could affect the internationalization decision.

### 3 INTERNACIONALIZACIÓN: CONCEPTO Y PROBLEMÁTICA.

A lo largo de las próximas páginas trataremos de analizar el proceso de internacionalización, que en los últimos años está cobrando más y más importancia. Para ello estableceremos en una primera etapa los fundamentos teóricos que fundamentan esta opción estratégica, de las que cabe destacar entre otras, el desarrollo realizado por Porter denominado Ventaja Competitiva y muy ligado a ello, el Diamante de Porter, en que se analiza la ventaja competitiva que ofrecen los países de producción.

Así pues, podemos definir el proceso de internacionalización como el desplazamiento total o parcial de las operaciones de una empresa. En su mayoría, si bien no con carácter exclusivo, las operaciones a internacionalizar son aquellas relacionadas con la producción, en las que se busca una ventaja competitiva para el producto o modelo de negocio, que el país de origen no ofrece (economías de escala, reducción de costes, nuevos mercados, etc.)

La internacionalización responde a una dinámica en su proceso, que podemos entender como el compromiso gradual de recursos y aprendizaje continuo, que en un análisis cronológico primitivo responde a las siguientes etapas:

- Intervención pasiva: Exportación ocasional y experimental
- Intervención activa: exportación directa
- Intervención comprometida: filial de ventas o filial de producción
- Intervención mundial

#### 3.1 OBJETIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Para acometer el proceso de internacionalización deben existir una serie de motivos que impulsen a la empresa a decidir atravesar las fronteras de su país de origen. Desde un punto de vista general los principales estímulos para la internacionalización pueden ser explotar oportunidades comerciales en otros países o aprovechar ventajas de localización para las actividades productivas. Pero más allá de estos impulsos generales podemos establecer un conjunto de factores concretos que se pueden erigir en desencadenantes genéricos del proceso de internacionalización de una empresa, haciendo abstracción de la fórmula de entrada elegida.

**Tabla 3.1 Relación entre los motivos para la internacionalización y los objetivos perseguidos (Claver y Quer, 2004)**

MOTIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	OBJETIVO PERSEGUIDO
Ciclo de vida del producto	Superar madurez mercado interior
Crecimiento de la demanda exterior	Aprovechar mayor demanda y transferir producto o know how (economías de alcance)
Inexistencia de demanda doméstica sofisticada	Búsqueda demanda de calidad
Existencia de ubicaciones favorables en el exterior	Reducción de costes (economías de localización) o cercanía al consumidor
Existencia de un tamaño mínimo eficiente elevado	Reducción de costes (economías de escala)
Posibilidad de explotar sinergias	Reducción de costes (economías de alcance)
Posibilidad de explotar efecto experiencia	Reducción de costes (economías de experiencia)
Rivalidad entre competidores	Seguir a un competidor nacional o contrarrestar a uno extranjero
Interrelaciones con proveedores o clientes	Estar cerca de proveedores o clientes
Visión de la alta dirección	Dotar a la empresa de un carácter mundial
Existencia de mercados independientes	Diversificar el riesgo global
Globalización	Adaptarse al entorno

A continuación pasamos a desarrollar los motivos mencionados en la tabla 3.1, de acuerdo a lo recogido por Claver y Quer (2004)

Entre los argumentos relacionados con la demanda destacan tres: madurez del producto en el mercado nacional, crecimiento de la demanda exterior o inexistencia de una demanda interior lo suficientemente sofisticada. Otra razón para iniciar un proceso de internacionalización consiste en la localización de las actividades en una ubicación favorable. En este sentido, puede requerirse el suministro exterior o incluso el desarrollo de alguna de las fases del proceso productivo en otros países donde sea más barato (obtención de economías de localización). Pero el factor localización no sólo está vinculado a los costes ya que una ubicación cercana a los consumidores proporciona flexibilidad a la empresa ante cambios en la demanda, garantiza seguridad de suministro y evita la pérdida de oportunidades frente a los competidores (Durán Herrera, 1977). Por otra parte, centrarse en consideraciones puramente de coste en las decisiones de localización supone apoyarse en unos factores frecuentemente transitorios, por lo que debe prestarse más atención a los aspectos de carácter cualitativo, como el nivel de conocimiento de la fuerza de trabajo local (MacCormack, Newman y Rosenfield, 1994).

Un nuevo objetivo puede ser la búsqueda de eficiencia ya que, en determinados casos, el mercado nacional puede quedarse pequeño viéndose la empresa obligada a salir al exterior para colocar el volumen exigido de producción. Otro motivo encuentra su fundamento en la posibilidad de explotar sinergias a través de las economías de alcance, que se podrán conseguir en tanto que la empresa posea determinados

activos susceptibles de ser explotados en mercados distintos. El efecto experiencia también puede influir, puesto que el volumen necesario de producción acumulada se podrá lograr antes si la empresa confía en los mercados exteriores. La rivalidad entre competidores puede ser otra explicación de la internacionalización mediante dos vías: seguir a un competidor nacional que se ha internacionalizado o contrarrestar el ataque de uno extranjero.

Un nuevo argumento explicativo gira en torno a las posibles interrelaciones que pueden existir entre una empresa y sus proveedores y clientes, fundamentalmente en aquellas actividades donde la cercanía a unos u otros resulte un factor clave de éxito. La alta dirección también puede jugar un papel esencial, ya que puede tener una visión de su empresa a escala mundial y trate de insuflarle un marcado carácter internacional. Un motivo adicional es el deseo de diversificar los riesgos, siempre que los distintos mercados sean independientes, con lo que será posible asegurar una mayor estabilidad en los resultados globales de la empresa.

Finalmente, un último desencadenante que engloba alguno de los ya mencionados es el fenómeno de la globalización, que puede entenderse como “la unificación del mercado de dos o más países a los efectos prácticos de intercambio comercial y de establecimiento empresarial” (Durán Herrera, 1996). En muchos sectores la competencia internacional se efectúa a nivel mundial, por lo que la empresa ya no buscará decidir si internacionalizarse o no, sino cómo tratar de responder mejor a ese proceso de globalización que le viene dado por el entorno (Navas y Guerras, 1998).

### 3.2 OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Situándonos en el nivel corporativo, la estrategia de internacionalización no está exenta de riesgos, debido a que supone una salida del binomio producto-mercado en el que actualmente está operando la empresa, entrando en un entorno substancialmente nuevo cargado de incertidumbre. Las principales barreras que hay que superar son (Iborra, Dasi, Dolz, Ferrer 2008):

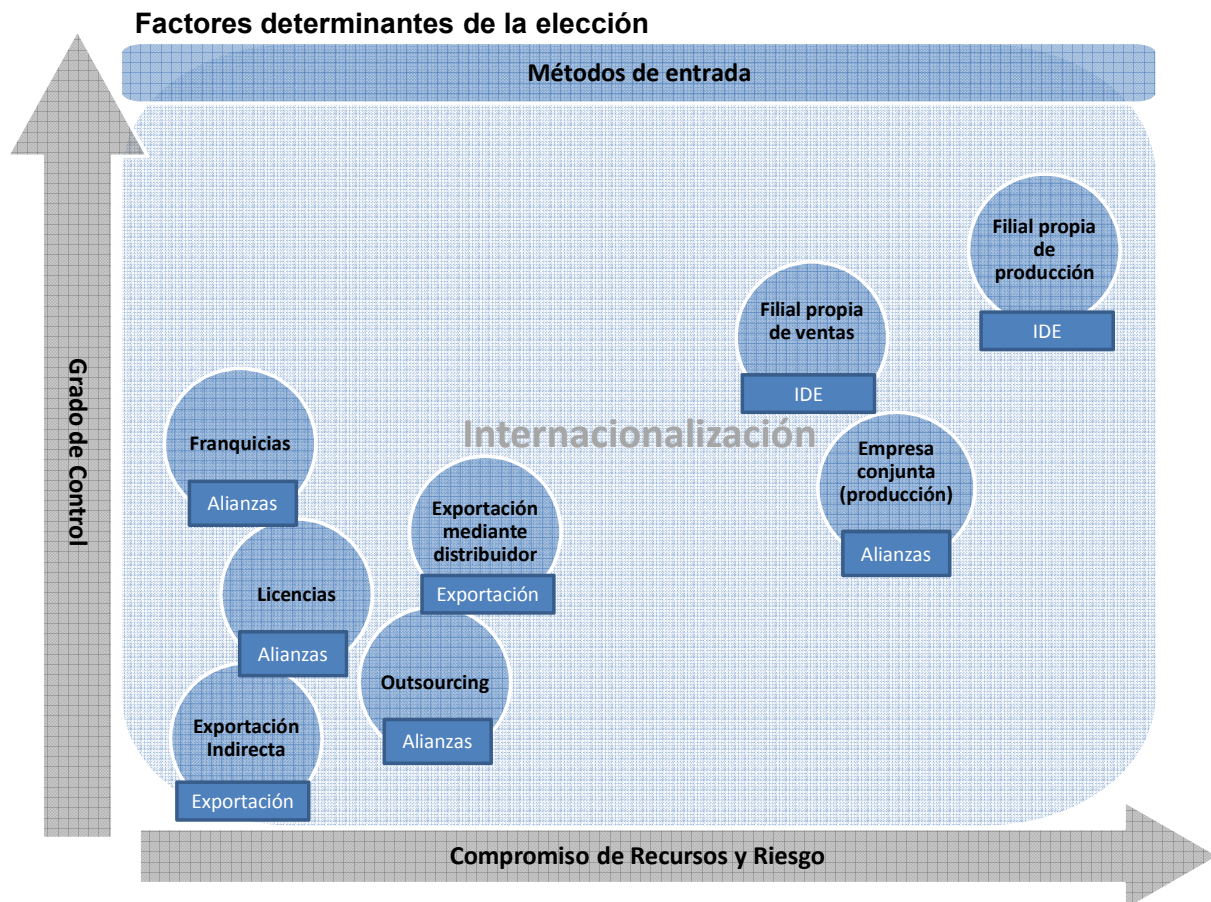
- *Obstáculos financieros.* Entre ellos, cabe destacar la falta de adecuados créditos a la exportación y la posible fluctuación adversa de los tipos de cambio.
- *Obstáculos comerciales.* Los más habituales son el desconocimiento de oportunidades comerciales, el difícil acceso a los compradores potenciales en el extranjero, la falta de contactos en el mercado de destino, la ausencia de conocimientos sobre la estructura de distribución o sobre las prácticas comerciales.
- *Dificultades logísticas.* Aparecen aspectos relacionados con la lejanía del mercado de destino, tales como los costosos viajes de exploración, los altos gastos de transporte, los costes de coordinación y control.
- *Problemas culturales.* Derivados de la “distancia psicológica”, entre ellos destacan las diferencias idiomáticas, el desconocimiento y falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones locales.
- *Restricciones legales.* Imposiciones del gobierno del país receptor, que pueden materializarse en barreras arancelarias (impuestos, derechos de aduana) o no arancelarias (cuotas a la importación, controles sanitarios, especificaciones

- técnicas, normas de seguridad).
- *Obstáculos a la inversión directa*. Pueden referirse a aspectos como la prohibición de empresas con totalidad de capital extranjero, las restricciones a la repatriación de beneficios, la obligación de fabricar productos con contenido local, etc.

### 4 VÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para establecer la forma de internacionalizar alguna de las operaciones que componen la cadena de valor de la empresa, podemos identificar diferentes formas de entrada diferenciando en primera instancia si existe inversión directa en la región, o bien se hace de forma indirecta de acuerdo a las modalidades que podemos ver en la figura 4.1

Gráfico 4.1 Modalidades de internacionalización según el grado de control y el compromiso de recursos. (Root 1987)



#### 4.1 EXPORTACIÓN

Entendiendo este concepto como la producción de bienes en el país de origen del fabricante y su envío para ser comercializados en otros países, pudiendo realizarse directamente a través de distribuidor propio o indirectamente (retailers). La principal ventaja es la escasa o nula inversión que realizar, menor compromiso y riesgo, mientras que como contrapartida tiene el escaso o nulo aprendizaje del negocio exportador.

### 4.2 ALIANZAS/FRANQUICIAS INTERNACIONALES

Debido a la extensión de variantes, expresamos las principales modalidades de acuerdo a la necesidad de creación de una nueva identidad fiscal y la relación de propiedad entre las entidades involucradas, como podemos ver en la tabla 4.2.

Tabla 4.2 Modalidades de internacionalización según la relación de propiedad (Jarillo y Martínez 1991).

Alianzas internacionales		Creación de una nueva entidad	
		Si	No
Relación de propiedad	Si	Empresas conjuntas Consortios de exportación Cooperativas de comercio exterior	Participaciones minoritarias Intercambio de acciones
	No	Proyectos con la ayuda del gobierno o instituciones internacionales	Consortios Asociación de I+D Licencias Licencias cruzadas Franquicias de montaje de negocio Distribución cruzada Acuerdos mixtos Subcontratación/Outsourcing

Al igual que en el caso de la exportación, el grado de riesgo es bajo así como la necesidad de recursos, si bien al compartir estos factores también la rentabilidad derivada de dicha internacionalización es menor.

Como particularidad, mencionar la alta carga contractual que es necesaria para realizar este tipo de modalidad, ya que el peligro de plagio, vulneraciones de patentes, etc. es muy alto, y más aún en mercados donde la diferenciación es un factor determinante y sensible a la copia (sectores tecnológicos e industriales) fuera de los términos legales establecidos.

Al hablar de la internacionalización de operaciones dedicaremos especial atención al proceso de subcontratación u outsourcing, al ser el que más claramente expresa cómo las empresas sacan una etapa de la cadena de valor de su estructura para que un tercero lo haga por ellos.

#### 4.3 OUTSOURCING

Podemos definir el outsourcing como la operación mediante la que una empresa confía a otra el procedimiento de ejecutar para ella, y según unas indicaciones pre-establecidas, una parte de sus procesos de producción o de servicios, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica, de calidad y de servicio (Casanovas, 2011).

En cuanto a los objetivos que se buscan con la subcontratación cabe mencionar:

- Máxima rentabilidad: por la vía de un abaratamiento de los costes mediante una especialización y automatización de los procesos, a la vez que la empresa se concentra en su verdadero core business. Se produce un apalancamiento financiero al ser el proveedor del proceso subcontratado el que invierte en la infraestructura necesaria para el mismo, lo que permite a la empresa destinar sus posibilidades de inversión a otros aspectos de relevancia estratégica.
- Crecimiento en nuevos mercados: El abaratamiento de los costes y la mejora de las condiciones de la competitividad permiten un crecimiento mayor en los mercados, así como la posibilidad de abrir nuevos mercados, a veces debido al hecho de que las empresas que realizan el outsourcing encuentran nuevas funciones a los productos o procesos que desarrollan.
- Estabilidad del personal: El proceso de outsourcing permite dimensionar la plantilla de acuerdo a la producción o necesidades básicas de la empresa. Focalizándose en lo que realmente importa y subcontratando los procesos que no aportan valor y por tanto susceptibles de cambio y reducciones de personal.
- Especialización en las compañías subcontratadas: Como hemos comentado, el poder centrarse en el core business de la compañía posibilita que se pueda especializar en el proceso productivo y ofrecer mejoras y oportunidades de negocio que el cliente nunca hubiera podido encontrar o afrontar con sus recursos.
- Flexibilidad: El hecho de que varias compañías puedan realizar la producción de un determinado componente o producto permite que puedan cubrir una variabilidad de la demanda mediante la contratación de estas compañías y evitar así la contratación en exceso de personal por motivos de temporalidad.

Las principales ventajas y desventajas son:

**Tabla 4.3 Ventajas y desventajas del outsourcing (Casanovas, 2011)**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
El traslado de la problemática técnica o financiera	Riesgo de solvencia tecnológica o financiera
Planificación de la producción	Descentralización y descontrol de riesgos
Reducción de inversiones que no ofrecen un alto valor añadido al producto.	Dificultad para mantener el secreto profesional o propiedad intelectual
Concentrarse en el core business de la compañía	Incremento de la gestión de la coordinación
Diversificación de los productos y enfoque de la compañía hacia ese aspecto.	Incremento de la comunicación no productiva
Evitar los costes fijos	Cadena de aprovisionamiento más larga
Reducción de los costes totales	Perdida de experiencia y conocimientos
Establecimiento claro de responsabilidades	
Mejora de la calidad de servicio	
Mayor flexibilidad	

#### 4.4 INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO (IDE)

Entendemos como tal la transferencia de toda una empresa o determinadas operaciones a otro país, por medio de una filial o subsidiaria de producción. Viene motivada por la reducción de costes aprovechando mano de obra u otros recursos baratos, y por una potencial penetración en los mercados locales.

Se puede llevar a cabo a través de la adquisición de otra empresa ya existente, con las dificultades que veremos posteriormente, o la creación de una nueva empresa filial de la original. A la hora de realizar la inversión directa en el extranjero se han de valorar los costes de transacción, es decir, los costes inherentes a la explotación de recursos difíciles de vender en el mercado.

Por último, la decisión de emprender esta etapa en cooperación o en solitario ha de responder a factores directamente vinculados a la consecución de la ventaja competitiva (tamaño de la empresa, escala del proyecto, conocimiento sobre los mercados locales, gobiernos locales)

Ninguno de estos modos de entrada es excluyente entre sí, sino que son potencialmente combinables, con la salvedad que, debido al grado de dependencia/riesgo que supone la

inversión directa de recursos, puede que no en todos casos las empresas puedan combinar diferentes modalidades.

Dos de las variantes de carácter estratégico a la hora de seleccionar la modalidad de entrada en el país dónde realizar la internacionalización, son el grado de control sobre el proceso ahora internacionalizado y el riesgo de la toma de decisión (financiero, de marca, tecnológico).

## 5 HERRAMIENTAS DE APOYO A LA TOMA DE DECISIONES EN INTERNACIONALIZACIÓN

Las herramientas más destacables que sustentan la toma de decisiones a la hora de internacionalizar se pueden agrupar según su carácter estratégico o económico, tomando como referencia los análisis de Porter sobre la ventaja competitiva, en el primer caso, y herramientas de carácter cuantitativo, en el segundo.

- Herramientas de carácter estratégico:

Matriz de modelos genéricos.

Análisis de los factores país.

- Herramientas de carácter económico:

Modelos TCO, Cost Break Down Y Make or Buy.

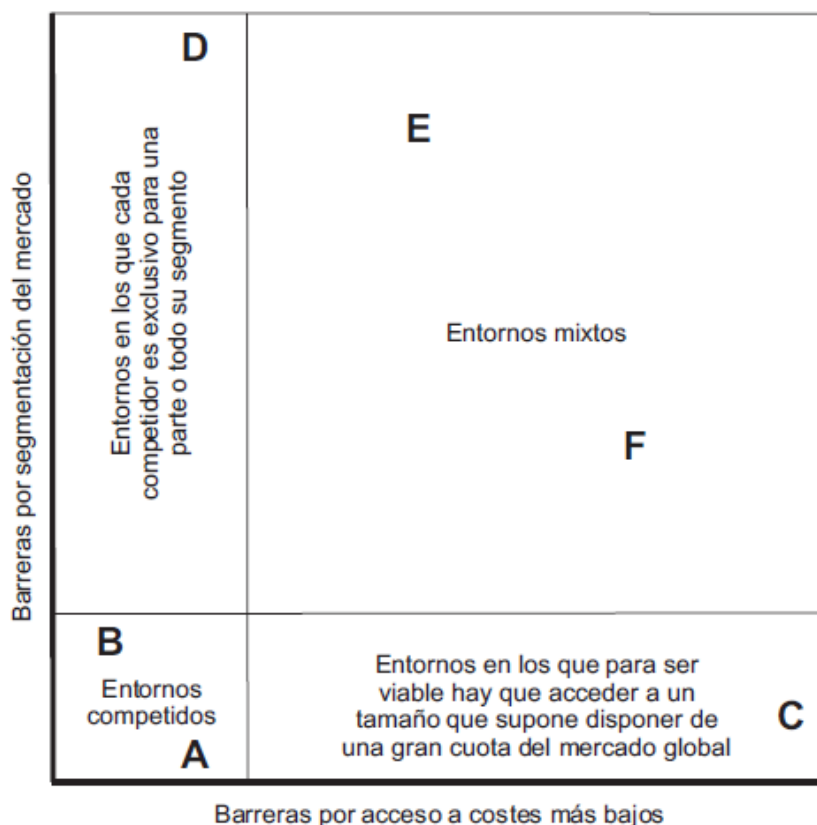
### 5.1 HERRAMIENTAS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

#### 5.1.1 MATRIZ DE MODELOS GENÉRICOS

Durante los últimos 30 años, dónde el proceso de internacionalización de las empresas ha pasado a un primer plano, todas las herramientas desarrolladas para la toma de decisiones a la hora de llevar a cabo este proceso han sido complicadas de implementar, debido a que la mayoría tan sólo ofrecen una visión parcial alejada de la realidad de las empresas. No obstante lo anterior, una correcta utilización de las mismas ayuda a sistematizar la reflexión y estimula la creatividad en el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos responsables de dichas empresas. En este sentido, son especialmente útiles para el análisis estratégico del proceso de internacionalización el análisis de los entornos genéricos y la cadena del valor.

El modelo de los entornos genéricos de Boston Consulting Group fue desarrollado originalmente para dar respuesta a los problemas de compatibilidad de las estrategias genéricas de crecimiento definidas por Porter en 1991, en las que planteaba la incoherencia de una estrategia de crecimiento basada en costes y en diferenciación al mismo tiempo. De este modo, el modelo de los entornos genéricos inicialmente desarrollado definía cuatro tipologías de entornos en base a lo que denominaron las «fuentes de ventaja competitiva» y el «tamaño de las fuentes», proporcionando algo más de flexibilidad al análisis y acercándolo un poco más a la realidad de las empresas. Una versión evolucionada de esta matriz es la que podemos ver en la gráfico 5.1, en la que diferencia cinco grandes entornos a partir de la relevancia de las barreras de entrada al sector, definiéndolas como «barreras derivadas de la segmentación del mercado» y «barreras derivadas de la competitividad en costes».

Gráfico 5.1 Matriz de modelos genéricos evolucionada.



### Tipo A: Internacionalización de productos frescos

Los entornos de Tipo A son aquellos en los que no existen posibilidades de diferenciación por la vía de la segmentación del mercado, al mismo tiempo que las barreras de entrada al sector derivadas del tamaño y, por lo tanto, de la competitividad en costes, tampoco son suficientemente relevantes. La rentabilidad en este entorno será baja e independiente del tamaño que adquiera la unidad productiva, una vez alcanzado un umbral mínimo.

Bajo estas condiciones, los costes de transacción asociados al proceso de internacionalización impactarán muy significativamente sobre las posibilidades reales de obtener beneficios derivados de dicho proceso por dos motivos: por un lado la rentabilidad esperable del negocio internacional tan sólo cubrirá los costes de transacción asociados al proceso de internacionalización (remuneración de factores a su coste) y, por otro, la reducción de costes por economías de escala asociadas al incremento de volumen no será suficientemente significativa.

Desde una perspectiva de creación de valor, la optimización de la capacidad productiva de los recursos disponibles, así como la minimización de los costes asociados al proceso, son las claves para la competitividad en estas empresas.

#### **Tipo B: Franquicias**

Son aquellos en los que las posibilidades de diversificación por segmentación del mercado existen, pero no son suficientemente relevantes como para establecer una barrera de acceso al sector; por lo tanto, la percepción de exclusividad es muy relativa, y la fidelidad de los clientes es baja. Al mismo tiempo, las posibilidades de obtener ventajas competitivas derivadas del tamaño y, por lo tanto, de la competitividad en coste son bajas.

Este entorno se configura, por lo tanto, como un entorno de baja rentabilidad e independiente del tamaño de la empresa, es decir, la mayor parte de los competidores desconocerán cuál es su cuota de mercado con respecto al mercado global puesto que tan sólo tomarán como referencia el segmento en el que se encuentren compitiendo. La estrategia de crecimiento en este tipo de entornos es extensiva mediante la diversificación en mercados (Ansoff, 1976), considerando como nuevo mercado cada uno de los segmentos.

Analizando esta tipología de acuerdo a la creación de valor, las ventajas competitivas de las empresas clasificadas bajo este entorno vendrán derivadas de su capacidad para la adecuación del surtido de productos y precios al segmento de mercado en el que se encuentren ubicadas, maximizando la rotación del mismo, lo que no sólo mejorará la gestión financiera de la empresa, sino que permitirá mejorar la capacidad de negociación con los suministradores, influyendo positivamente en la rentabilidad. En este sentido, la única vía para el crecimiento rentable está tanto en el marketing como en la capacidad de desarrollo de negocio. El objetivo principal es tratar de ser siempre el primero en acceder a los diferentes segmentos de mercado, para intentar maximizar el tiempo en el que se cuenta con exclusividad antes de que llegue la competencia a instalarse, cosa que ocurrirá ante la ausencia de barreras de entrada significativas.

#### **Tipo C: Innovación en entornos de volumen**

Los entornos de Tipo C son los tradicionalmente conocidos como entornos concentrados o de volumen, en los que la rentabilidad está directamente relacionada con la cuota de mercado, y en los que las economías de escala son significativas. Las barreras de entrada al sector, junto con las condiciones para la competencia en lo referente a volumen y cuota de mercado, exigen altos niveles de inversión continuada hasta alcanzar las primeras posiciones competitivas en el mercado y, por lo tanto, el retorno de la inversión es lento, incrementando los riesgos de las operaciones.

Sin embargo, una vez el mercado está en una fase del ciclo de vida avanzado y se ha alcanzado una posición de liderazgo en el mismo, el negocio es capaz de generar recursos suficientes para la financiación de nuevas inversiones. Estas nuevas inversiones para la búsqueda del crecimiento pueden ser bien expansivas en cuanto a mercados, o bien expansivas en cuanto a productos. En cualquiera de los dos casos, el objeto principal es la búsqueda de mercados que se encuentren en fases tempranas del ciclo de vida, de modo que las barreras de entrada no sean tan relevantes, como consecuencia de que el previsible crecimiento de la demanda pueda favorecer la obtención del tamaño crítico para la competitividad.

Desde el punto de vista de la cadena de valor, la clave para la competitividad se

encuentra en aquellas actividades destinadas a minimizar los costes e incrementar la cuota de mercado, por la consecuencia que ello tiene sobre los costes. La estandarización de los productos en esta tipología de entornos exige que la competencia se desarrolle principalmente en precios, lo que exige a los competidores alcanzar un tamaño y experiencia suficiente en el sector que facilite la minimización de los costes. Por otra parte, la constante búsqueda del crecimiento por la vía de la diversificación introduce nuevas variables clave para la creación de valor: la innovación y la flexibilidad en la gestión de la cadena de suministro.

#### **Tipo D: Exclusividad y vocación internacional**

Los entornos Tipo D son aquellos en los que la clave para la competitividad reside en la exclusividad percibida por el consumidor. El mercado está fuertemente segmentado y el grado de fidelidad de los clientes con sus proveedores es bastante elevado. Existen muy pocos competidores en cada segmento, como consecuencia de la estrategia de diferenciación seguida por cada uno de los actores en el mercado. En esta tipología de sectores no existe la necesidad de alcanzar un gran tamaño para ser competitivo, puesto que la máxima cuota de mercado alcanzable será el tamaño del segmento.

En esta tipología de segmentos de mercado, la internacionalización es una necesidad una vez se ha alcanzado el tamaño máximo posible en el segmento en el mercado de origen. Aunque el conocimiento del cliente y sus necesidades por parte de los competidores pueda conducirles a crecer mediante la construcción de un conglomerado de productos cuya clientela objetivo tenga características similares, la única estrategia posible dentro del mismo segmento es la de la diversificación por mercados y, además, siguiendo una estrategia de segmentación global, es decir, acudiendo a todos aquellos países en los que exista el segmento al mismo tiempo.

En cuanto a las actividades clave en la cadena de valor, en este tipo de sectores todo lo que tenga que ver con la calidad y la gestión del cliente va a ser determinante. La exclusividad debe ser no sólo alcanzable por la vía de la calidad del producto, sino que debe ser percibida por el cliente, y por ello todas las actividades relacionadas con la gestión tanto del cliente como del consumidor final, en el caso de que se utilicen intermediarios para la distribución, son determinantes. Una clave del éxito en este tipo de entornos será la capacidad de combinar la distribución en tiendas propias junto con la utilización de distribuidores especializados.

#### **Tipo E: La diferenciación y el tamaño para la competitividad**

La gran mayoría de los sectores de actividad se encuentran en entornos que podemos denominar como mixtos, en los que existen segmentos de mercado identificables, pero en los que las economías de escala pueden llegar a ser determinantes para la competitividad. Dentro de estos entornos mixtos, denominamos entornos Tipo E a aquellos en los que existen segmentos de mercado identificables pero con un tamaño suficiente como para que puedan coexistir varios competidores al mismo tiempo.

A diferencia de los entornos Tipo D, en los que la internacionalización es presentada como una consecuencia de la limitación que establecía el tamaño del propio segmento, siendo la exportación el mecanismo básico para la internacionalización, en los entornos

mixtos Tipo E el número de alternativas que se presentan es mayor como consecuencia de dos motivos principales: la importancia relativa de las economías de escala de producción y la mayor necesidad de inversión en la creación de una marca reconocible en el segmento, o economías de escala en marketing. Como consecuencia de ello, las alternativas estratégicas de internacionalización para las empresas competidoras en esta tipología de sectores son diversas, puesto que es factible plantear desde la internacionalización de determinadas actividades de la cadena de suministro en busca de la obtención de los mejores costes, a la combinación de múltiples fórmulas de internacionalización desde el punto de vista comercial (franquicias, licencias, tiendas propias, utilización de distribuidores), siempre que no se pierda la percepción diferencial de las marcas por parte de los consumidores en el segmento en el que se compete.

En esta tipología de entornos existe una mayor diversidad de enfoques en cuanto a las actividades que pueden ser consideradas clave dentro de la cadena de valor. Sin embargo, es posible determinar que todas las actividades relacionadas con el marketing van a ser de gran importancia. Por otra parte, serán muy relevantes todas aquellas actividades relacionadas con la gestión eficiente de la producción y la explotación de las ventajas competitivas derivadas de las economías de escala, si bien pueden coexistir, dentro del mismo segmento, diversas alternativas estratégicas con un éxito similar.

De este modo, en un primer momento podemos interpretar el proceso de internacionalización como un mecanismo necesario para el incremento de tamaño y la mejora de la competitividad.

#### **Tipo F: La internacionalización en la búsqueda del tamaño**

Los entornos Tipo F también entran dentro del grupo de los denominados entornos mixtos. Como tales, existen barreras de acceso relevantes, y éstas son dependientes tanto de la capacidad de diferenciación dentro del segmento en el que se compita, como del aprovechamiento de las ventajas derivadas del tamaño, principalmente de las economías de escala. Sin embargo, a diferencia de los entornos Tipo E, en los entornos Tipo F los segmentos son aún mayores, los productos dentro de cada entorno algo más estandarizados y, por lo tanto, las posibilidades de diferenciación menores. En esta tipología de entornos las economías de escala alcanzables comienzan a ser relevantes para la competitividad, considerando economías de escala no sólo en la producción, sino también en los costes de I+D y de marketing.

Desde la perspectiva de la cadena de valor, serán determinantes todas aquellas actividades que permitan lograr la máxima diferenciación posible dentro del sector, como la innovación o la inversión en marcas, al mismo tiempo que aquellas actividades que faciliten el crecimiento y la competitividad en costes. En este sentido, las habilidades para la internacionalización de la actividad, tanto desde el punto de vista comercial como de la gestión de la cadena de suministro, serán muy relevantes para la competitividad de las empresas en sus sectores.

#### **5.1.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES PAÍS**

La globalización que caracteriza a muchos aspectos de la economía actual, así como el creciente grado de internacionalización de las empresas puede hacer pensar que los

factores vinculados a la nación están perdiendo relevancia. Sin embargo, nos encontramos con empresas líderes a nivel internacional en muchos sectores que tienden a concentrarse geográficamente en países determinados o en regiones concretas dentro de los mismos. Por todo ello, no cabe duda de que el entorno nacional en el que está inmersa la empresa debe influir de manera significativa en su competitividad internacional.

Las condiciones ventajosas o desfavorables que presenta el país, ya sea éste el de origen de la empresa que se internacionaliza o el de destino de sus operaciones, se pueden agrupar bajo la denominación común de factores de localización o factores país. En primer lugar, podemos referirnos a las características de cierta localización que pueden provocar que las empresas allí radicadas desarrollen algún tipo de ventaja que les permita realizar operaciones internacionales (serían las ventajas de localización del país de origen). Un país puede presentar un escenario económico y social favorable (con unos costes de capital bajos, una moderada fiscalidad, una población bien preparada, etc.); o por el contrario puede ofrecer un entorno desfavorable. Por consiguiente, el país de origen representa un sistema que impulsa o dificulta la competitividad internacional de sus empresas.

Tabla 5.2 Ventaja competitiva según la naturaleza de la empresa y del entorno. (Porter, 1991)

Ventaja Competitiva		
Recursos y capacidades de la empresa	Entorno sectorial	Entorno nacional
Recursos financieros Recursos físicos Tecnología Reputación Capacidades funcionales Capacidades de dirección general	Factores clave de éxito	Recursos y capacidades nacionales (materias primas, cultura nacional, recursos humanos, transportes, comunicaciones, e infraestructura legal) Condiciones del mercado nacional Políticas gubernamentales Tasas de cambio Sectores conexos y auxiliares

Por otro lado nos podemos estar refiriendo a los factores de localización integrados por las condiciones que provocan que aquellas empresas que ya disfrutaban de determinadas ventajas se establezcan en dicha ubicación (serían las ventajas de localización del país de destino). La empresa puede decidir localizarse en un país concreto atraída por determinados factores de producción, por una adecuada infraestructura o por la existencia de economías de aglomeración; pero dicha decisión vendrá también condicionada por la medida en que la empresa pueda hacer frente a los distintos riesgos que soportará en cada posible localización.

#### 5.1.2.1 DIAMANTE DE PORTER

Uno de los modelos más conocidos de competitividad internacional de los países es el denominado “diamante” o “póquer de ases de la ventaja nacional” (Porter, 1991). Superando el concepto tradicional de la ventaja comparativa, basada en diferencias en el coste de los factores, este modelo propone el de la ventaja competitiva de las naciones, para aludir a las características decisivas de una nación que permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos.

El modelo del diamante permite explicar no sólo porqué algunas empresas de determinados países son más competitivas que otras, sino también por qué algunos países o, incluso regiones, pueden constituir un foco atractivo para la instalación de empresas extranjeras. En este sentido, señala los cuatro atributos que configuran la ventaja competitiva de una nación: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores conexos y auxiliares; y, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. El modelo se completa con dos elementos adicionales: los acontecimientos casuales y las acciones del gobierno del país en el que se decide internacionalizar. A continuación desarrollamos cada uno de estos elementos.

Gráfico 5.3 Diamante de Porter. (Porter, 1991)



#### **5.1.2.2 CONDICIONES DE LOS FACTORES**

Este primer determinante hace referencia a la situación de la nación en cuanto a los factores de producción (recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura) teniendo presente que la ventaja competitiva no descansa solamente en el acceso a una dotación de los mismos, sino sobre la eficiencia y efectividad con que son desplegados por las empresas.

Estos factores pueden ser agrupados de dos formas alternativas. Por un lado, es posible distinguir entre factores básicos (tales como los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra poco especializada y los recursos ajenos a largo plazo) y factores avanzados (infraestructura moderna de comunicaciones, personal cualificado e institutos de investigación). Los primeros suelen ser heredados por la nación, mientras los segundos son habitualmente creados a lo largo del tiempo mediante costosas inversiones. En segundo lugar, encontramos factores generalizados o susceptibles de utilización en una amplia gama de sectores (red de carreteras, recursos ajenos o licenciados universitarios) y factores especializados sólo útiles para uno o muy pocos sectores (personal con formación muy específica, infraestructura peculiar, etc.).

Para conseguir una ventaja competitiva significativa y sostenible es preciso no sólo que la nación cuente con los factores necesarios para competir en un sector en particular sino que éstos sean además avanzados y especializados, por lo que seguramente serán también creados y no heredados de forma pasiva. Además, desde una concepción dinámica de la competencia, la desventaja en factores básicos crea presiones para innovar, es decir, fuerza a las empresas de una nación a buscar soluciones nuevas; en definitiva, es la presión, en lugar de la abundancia o de un entorno cómodo, la que sostiene la auténtica ventaja competitiva.

#### **5.1.2.3 CONDICIONES DE LA DEMANDA**

Se refiere a la naturaleza de la demanda interior para los productos o servicios del sector, que influirá no sólo de manera estática a través de las economías de escala, sino también de una forma más dinámica al conformar el ritmo y carácter de la mejora e innovación por parte de las empresas de la nación. En este sentido, son destacables tres atributos genéricos dentro de la demanda interior: su composición (ya que puede brindar a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o más rápida que la que puedan tener sus rivales extranjeros y también presionarles para que innoven); su tamaño y pautas de crecimiento (ya que, por ejemplo, un gran tamaño puede animar las inversiones en tecnología y una alta tasa de crecimiento de la demanda interior permite realizarlas sin miedo a una posible subutilización); y la existencia de mecanismos en virtud de los cuales pueden llegar a internacionalizarse los productos o servicios de una nación, tales como compradores locales móviles (que viajan frecuentemente a otros países) o empresas locales que se han convertido en multinacionales (si sus filiales demandan suministros del país de origen).

#### **5.1.2.4 SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES**

Este tercer determinante hace referencia a la presencia en el país de sectores proveedores o conexos que sean internacionalmente competitivos. El acceso ventajoso a inputs o maquinaria, la coordinación continuada o la facilidad para perfeccionar conocimientos e innovar son los aspectos positivos de tener próximos a los proveedores. Por su parte, los sectores conexos son aquéllos con los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor o que comprenden productos complementarios, brindando oportunidades para el flujo de información, para los intercambios de tecnología, para detectar nuevas oportunidades, para cooperar, etc.

Los sectores competitivos de una nación suelen estar conectados a través de los denominados agrupamientos o clústeres, que son sectores de éxito vinculados mediante relaciones verticales (comprador/proveedor) u horizontales (clientes, tecnología y/o canales comunes). Además, dichos agrupamientos están ubicados frecuentemente en una misma zona geográfica.

#### **5.1.2.5 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA**

Este último determinante se refiere a las condiciones que rigen el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas del país, así como la naturaleza de la competencia interna. Algunas circunstancias nacionales afectan en gran medida a la forma en que las empresas van a gestionarse y competir. Así, del sistema educativo o de la historia social y religiosa se derivan aspectos como la actitud recíproca entre los trabajadores y la dirección, las normas sociales de conducta o las normas profesionales. Las perspectivas internacionales de las empresas también se ven condicionadas por factores como el espíritu viajero, las aptitudes lingüísticas y las actitudes hacia el aprendizaje de nuevos idiomas o la política gubernamental del país en cuestión. También aparecen diferencias substanciales entre países por lo que respecta a las metas y motivaciones de las empresas, los directivos y los trabajadores, condicionadas todas ellas por la estructura típica de propiedad de las compañías, el sistema salarial, la política fiscal, el nivel de formación existente, etc.

Por otro lado, destaca el argumento de que la agresiva competencia doméstica conduce a duplicidades, provocando la tentación de tratar de fortalecer a unas pocas para que consigan la escala y fortaleza suficientes para competir internacionalmente. Sin embargo, una escasa rivalidad doméstica puede hacer a las empresas conformarse con lo que puedan conseguir en el mercado interior, mientras que una intensa rivalidad crea presiones para que las empresas mejoren e innoven y estén curtidas para afrontar el desafío internacional.

## **5.2 HERRAMIENTAS DE CARÁCTER ECONÓMICO**

### **5.2.1 MODELOS TCO/COST BREAK DOWN Y MAKE OR BUY**

Una vez revisadas las herramientas teóricas para la toma de decisión de la internacionalización de operaciones pasamos a tratar algunas de las herramientas más

utilizadas a la hora de afrontar este proceso. Estas herramientas quedan interrelacionadas de acuerdo al nivel en el que se realiza el análisis (Gráfico 5.4):

Gráfico 5.4 Herramientas operativas de análisis (Schariat, 2013.)



Siguiendo el esquema anterior, definimos el *Cost Break Down (CBD)* o escandallo de coste, como la herramienta primitiva en la que se determinan las diferentes magnitudes que componen el coste de un producto. Esta herramienta es muy útil para identificar aquellas magnitudes en las que centrar los esfuerzos a la hora de internacionalizar, pero es insuficiente al no tener en cuenta aquellos costes indirectos o de difícil imputación.

El *Total Cost of Ownership (TCO)* o *Coste total de propiedad* es un método de cálculo diseñado creado por el Grupo Gartner en 1987, para determinar los costes directos e indirectos, así como los beneficios de realizar determinada operación, entrando a un nivel de detalle mayor que el CBD al reflejar no sólo el coste del producto u operación, sino otros aspectos relativos al uso, mantenimiento, etc.

Mención aparte al mantenimiento y re-análisis de esta herramienta en los últimos años, ya que permite el análisis estático para la toma de decisiones en un momento y en unas condiciones determinadas. Es por ello, que en los últimos años, muchas empresas que decidieron internacionalizar alguna de sus operaciones, pueden estar perdiendo la ventaja competitiva que obtuvieron, al haber cambiado las condiciones de los mercados.

Por último, el modelo make or buy responde a la matriz de toma de decisiones en los que además de otros aspectos, el análisis TCO (o el CBD en una versión más primitiva) es ponderado para llevar a cabo la internacionalización de una operación o su mantenimiento en las instalaciones actuales de la compañía.

## 6 LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL

Cabría preguntarse cómo surge en la empresa la idea de emprender una estrategia de internacionalización. Si bien hay empresas que emprenden esta decisión de forma intencionada, persiguiendo una serie de objetivos, el inicio del proceso puede producirse de múltiples maneras, muchas de ellas no deliberadas: un pedido inesperado de un cliente extranjero, un viaje de placer del alto directivo en el que descubre una oportunidad comercial en otro país, la asistencia a una conferencia donde se aborda el tema de la necesidad de exportar, etc.

Para responder a estas preguntas debemos conocer la situación de cada industria en detalle y debido a su magnitud se hace inabarcable su análisis en el presente informe. Por ello centralizaremos el estudio en las industrias de componentes eléctricos/electrónicos, con las que ejemplificaremos procesos manuales y automáticos, así como de bajo y alto valor añadido.

Aquellas empresas que debido a su sector tienen la necesidad de buscar ventajas competitivas (vía reducción de costes principalmente) son susceptibles de proceder a la internacionalización, así como aquellas empresas que por la deslocalización de su mercado objetivo decidan seguir a sus clientes (caso clásico de la red local de proveedores de las factorías de automóviles).

Poniendo como ejemplo la industria de componentes eléctricos para el automóvil, dos factores han sido determinantes a la hora de sacar partes de la producción al extranjero:

- La movilización de las factorías a las que suministran a países LCC (Low Cost Country), y la consiguiente necesidad de internacionalización de partes de la producción para no perder cuota de mercado.
- Al tratarse de productos de bajo valor añadido e intensivos en mano de obra, unido a la lucha de precios entre competidores, la internacionalización surge como forma de reducir los costes de mano de obra.

Este último punto establece un complicado debate, en el que se ha de buscar el equilibrio entre *coste vs calidad*, máxime cuando los sectores a los que se enfoca la empresa utilizan la “calidad concertada” como método de trabajo. A la hora de decidir la nueva localización a la que llevar una etapa del proceso productivo, la calidad del producto/servicio es dejada a un lado en favor de la reducción de costes de los recursos productivos, lo que ha ocasionado numerosos fracasos en el proceso de internacionalización.

Otras industrias, en las que el valor añadido de sus componentes y la necesidad de niveles de calidad exhaustivos hacen que la decisión de internacionalizar sea aún más crítica, requieren que el análisis desde un punto de vista estratégico se lleve a cabo de manera profunda, ya que las ventajas económicas imputables al coste de producción de estos bienes pueden desaparecer debido al nivel de rechazos en el proceso productivo. Entre otras, las razones por las que este tipo de industrias obtienen altos niveles de rechazo productivo son:

- Falta de cualificación de los factores de fabricación y curvas de aprendizaje demasiado planas, por lo que se obtienen productividades inferiores a las obtenidas antes de la deslocalización:
- Materia prima desestandarizada usada en el proceso de fabricación, implica un downgrading de las especificaciones que no permite obtener niveles de calidad aceptables para el mercado objetivo.
- El incremento de operaciones en procesos manuales para asegurar la calidad del producto, aumenta el tiempo ciclo de estos y por consiguiente su coste.

Grupos empresariales de carácter multinacional han decidido realizar la internacionalización de sus operaciones mediante la compra de empresas locales dedicadas específicamente al proceso que buscaban deslocalizar, evitando los problemas de conocimiento de la mano de obra, así como las pérdidas de productividad por el necesario aprendizaje de los trabajadores al crear una unidad productiva desde cero. Ejemplo de esta decisión es la compra por parte de BSH de la compañía polaca Zelmer, para ganar cuota de mercado y conseguir mano de obra cualificada, en un mercado laboral en el que la fluctuación de trabajadores es constante.

Por último la cadena de suministro es un punto vital a la hora de internacionalizar, entendiendo ésta aguas arriba y aguas abajo:

Aguas arriba, parte de la pirámide de proveedores necesarios para el suministro de bienes productivos ha de tener un backup en el área en el que se decide ubicar la producción, para evitar paradas de producción y deficiencias en el suministro. Tras el análisis ABC de los proveedores según su criticidad (por el volumen de compra o por la funcionalidad de sus productos), aquellos denominados como A deberían mantenerse para que la calidad de los productos fabricados no varíe.

Aguas abajo ha de buscarse que la velocidad de suministro al mercado y las posibles trabas burocráticas del país en el que se ha llevado a cabo la internacionalización no afecten negativamente a la cuota de mercado de la compañía.<sup>1</sup>

Llegados a este punto, muchos son los factores que influyen a la decisión de internacionalizar operaciones, que podemos resumir según la estrategia de cada empresa y la región a la que desplacen su producción, en la tabla 6.1.

---

<sup>1</sup> Caso particular de empresas electrónicas (Apple/Foxconn) que al llevar su producción a Asia, han sufrido el retraso en el lanzamiento de algunos productos y el desabastecimiento a determinados mercados.

**Tabla 6.1 Elementos decisores en la internacionalización. (Elaboración propia)**

Strategy	Area	Advantages	Disadvantages
Cost Advantage	LCC	Labor cost Laws/ regulations	Quality level Working knowledge vs. labor market
Customer follow up	LCC	Labor cost	Quality level Working knowledge vs. labor market Dependency
	HCC	Quality level Working knowledge vs. labor market	Labor cost dependency
Company takeover	LCC	Low company value Productivity Experienced workers	Quality level Working knowledge vs. labor market
	HCC	Working knowledge vs. labor market Productivity Experienced workers	High company value
Raw material sourcing	LCC	Material price	Supply chain
	HCC	Supply chain	Material price
Quality level	HCC	Quality level	Material price
		Added value	Labor cost

Como hemos mencionado previamente, el grado de incertidumbre a la hora de llevar a cabo un proceso de internacionalización es más que patente, lo que hace de éste un proceso difícil de planificar, debiendo construirse gradualmente las estructuras y procedimientos necesarios como consecuencia de un aprendizaje sobre los mercados exteriores. Sin embargo, parte del éxito consiste en diseñar un plan de entrada completo, consistente y eficiente, esto es estudiar anticipadamente los requisitos que plantea el mercado donde se intenta penetrar, el procedimiento a utilizar y prever las consecuencias de las posibles acciones, con lo que disminuir el grado de incertidumbre y riesgo inherente. Una vez desencadenada la idea el proceso puede ser programado y formalizado a través de un plan de internacionalización, en el que podrían distinguirse las siguientes etapas (Canals, 1991 y 1994):

- Estimar el potencial del mercado de destino, así como el grado de cobertura actual por parte de los competidores domésticos o extranjeros.
- Confiar en una persona conocedora de las peculiaridades del país de destino.
- Concretar objetivos a corto y largo plazo para dicho mercado.
- Elegir la vía de entrada.
- Elaborar un plan de negocio: introducción del producto, posicionamiento en el mercado, estimación de los recursos y personas necesarios para la implantación,

etc.

- Decisión entre centralizar o descentralizar las actividades.
- Establecer mecanismos de coordinación y control de las operaciones (por ejemplo, utilización de precios de transferencia para vender un producto desde la matriz a las filiales).

En el gráfico 6.2 recogemos una síntesis del plan de entrada en los mercados internacionales, donde se incluye un triple filtro al que hay que someter las decisiones:

- *Análisis financiero*: ¿tiene sentido la operación desde un punto de vista financiero?
- *Evaluación de recursos*: ¿tiene la empresa los recursos financieros y no financieros necesarios para que se cumplan las previsiones financieras?
- *Evaluación de factores cualitativos*: oportunidades futuras si se adopta esta decisión, posibilidades de aprendizaje en el extranjero, etc.

Gráfico 6.2 Plan de entrada en los mercados internacionales. Canals, 1994)



## 6.1 PRINCIPALES MERCADOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.

En el caso particular de las industrias sujetas a análisis, la estrategia seguida por muchas de ellas, con el consecuente fracaso ha sido la de “fiebre del oro”, entendiéndolo como

que a la hora de realizar la toma de decisión de internacionalización, sólo se atendieron a la reducción de los costes productivos como justificación para el cambio.

En los años anteriores a 2007, el principal mercado donde llevar parte de la cadena de valor de un producto era principalmente Asia, y en concreto China, donde la tasa horaria se situaba alrededor de 1,5 \$/hora, razón por la cual muchas empresas asentadas en países HCC veían clara la toma de decisiones. A día de hoy, este argumento sigue siendo válido pero con salvedades, ya que desde 2007 la tasa interanual de los salarios refleja subidas cercanas al 5% año (Global Wage Report 2012/2013).

Mención aparte merece el caso de las empresas del *clúster* de componentes eléctricos de bajo valor añadido y la electrónica, que llevaron su producción a China. Al tratarse de procesos eminentemente manuales, la toma de decisión vía coste productivo no tenía discusión, pero la evolución de los mercados laborales y el crecimiento exponencial de los salarios en el país asiático, unida a la complicada situación en la que se coloca el know-how y el diseño de los productos recogido por las empresas durante años, debido a la facilidad e impunidad con lo que las empresas chinas copian y violan las patentes de estas empresas, ha dado lugar a que muchas de ellas hayan desestimado el proyecto y decidido volver.

En una situación intermedia, Europa del Este ofrece a empresas afincadas en los países HCC de Europa la posibilidad de reducir sus costes productivos, mejorar la cadena de suministro debido a la cercanía geográfica y eliminar las barreras culturales/idiomáticas que suponen en muchos casos las relaciones con empresas asiáticas. Antes de 2009 el país que atraía más a las empresas que buscaban internacionalizar era Polonia, donde muchas empresas alemanas encontraron en este país la posibilidad de reducir sus costes, con tan solo mover unos cientos de kilómetros sus factorías.

De 2009 a la actualidad la tendencia en los salarios y la fluctuación de mano de obra, ya comentada, ha hecho que las empresas hayan buscado más al sur nuevas posibilidades de internacionalización, y ahí aparece Bulgaria, donde salarios cercanos a los 2,5 €/hora y una legislación laboral con menores niveles de protección que en países de la unión han ofrecido a muchas compañías la posibilidad de instalarse ahí, como por ejemplo Samsung, que se estableció en Plodiv durante 2009.

Por último, remarcar la última tendencia que establecen varias consultoras y empresas de renombre, y que particularmente afecta a España, como es los países del Magreb, que como define el Consejo Económico y Social en su informe sobre la internacionalización de la empresa española, son países con importancia geopolítica y proximidad geográfica. Sus economías son dinámicas, y brindan oportunidades empresariales en un marco de progresiva normalización política y estabilidad financiera. En concreto Marruecos y Túnez, con salarios cercanos a 1,75 €/hora (similar a China antes del 2007), ofrecen un mercado muy atractivo para la industrialización. Referente a las empresas del análisis, podemos ver como empresas del sector de los componentes eléctricos y electrónicos han ido creciendo en Marruecos de manera notable en los últimos quince años, favorecido por la implantación de *big players* de la automoción como FIAT, PSA o Renault.



## 7 CONCLUSIONES

Mediante este informe se ha intentado mostrar la importancia que en los últimos años está cobrando la internacionalización como fuente de ventaja competitiva, enmarcado dentro del proceso de globalización que están sufriendo todos los mercados y donde las cambiantes condiciones sectoriales provocan la aparición de nuevas maneras de competencia por parte de las empresas que pretendan sobrevivir.

La internacionalización supone tener una concepción global del mercado en el que las empresas se posicionan con voluntad de permanencia impulsando las ventajas comparativas y competitivas. De hecho, son las empresas las protagonistas del proceso de internacionalización de la economía, al intentar responder de forma eficaz al incremento de la competencia tanto en el ámbito interno como a escala global. Ello las obliga a modernizarse, introducir mejoras y dotarse de más factores productivos de mayor calidad, para afrontar con éxito el acceso a nuevos mercados exteriores, pero también para no perder capacidad competitiva en el medio y largo plazo en su mercado doméstico.

En un contexto de crisis, la internacionalización es una fuente de posibilidades de impulso de la competitividad y del empleo. Así, las empresas internacionalizadas son en general más competitivas y generan más empleos que aquellas que no lo están. Estos empleos suelen ser además de mayor calidad, con un alto grado de formación y cualificación, lo que redundará a su vez en la competitividad de las empresas en su gestión internacional y su expansión exterior. En un entorno cada vez más globalizado, los procesos de internacionalización están fuertemente condicionados tanto por la propia evolución del comercio mundial como por las normas que lo rigen.

Los principales objetivos que persiguen las empresas a la hora de iniciar un proceso de internacionalización son el crecimiento de la propia empresa, la proximidad al cliente, la diversificación de riesgos e incluso la propia supervivencia a través del acceso a nuevos mercados y el desarrollo de nuevos negocios. Estos procesos, desarrollados generalmente de forma gradual, van desde fórmulas simples de presencia en el exterior, como podría ser la exportación regular, hasta llegar a alcanzar una presencia estable con la implantación productiva e incluso la integración en redes internacionales de producción.

Las herramientas de análisis estratégico y operativo nos pueden ayudar a estudiar las motivaciones y las alternativas de actuación estratégica con que cuentan las empresas en sus procesos de expansión internacional. Si bien estas herramientas, y en particular las herramientas operativas, adolecen de ciertas limitaciones, ya que estas se sirven de datos dinámicos para la toma de decisiones como los costes de aduanas, transportes, etc., que hacen necesaria su revisión periódica.

Desde el punto de vista de los mercados en los que internacionalizar, en mi opinión, las tendencias de deslocalización han pasado de la fabricación en Europa a la marcha a Asia buscando ventajas económicas, y cuando éstas han desaparecido y nuevos mercados como Europa del Este y el Magreb han ofrecido dichas ventajas, se ha repetido la historia. Debido a la crisis en Europa y en concreto España, con los costes de mano de obra bajando y un nivel de cualificación de dicha mano de obra muy alta, la posibilidad de

retorno de estos procesos anteriormente internacionalizados es más que viable, cerrando el círculo de la internacionalización de las operaciones con la vuelta de la actividad a la Europa occidental.

En el informe se ha obviado deliberadamente el área geográfica latinoamericana, debido a que el grado de industrialización de estos países es menor, salvo en el caso de las empresas dedicadas a la automoción, como el caso de Nissan, dónde ubicó una planta de producción pero destinada esta, al mercado local sudamericano. La distancia con la industria europea y unas condiciones de transporte peores respecto a China hacen poco atractiva esta zona, si bien debido a lo cambiante de los mercados y a la situación de globalización que vivimos, debemos realizar el eventual seguimiento a este mercado, en busca de futuras oportunidades de internacionalización.

En definitiva, en un escenario global de creciente competencia y más en un periodo de crisis económica, las empresas deberían expandirse internacionalmente a través de los diferentes modos que hemos analizado y teniendo en cuenta diversos aspectos más allá de los costes de producción, introduciendo mejoras y dotándose de más y mejores factores competitivos que les permitan acceder con éxito a los nuevos mercados exteriores y no perder capacidad competitiva en el medio y largo plazo en su mercado doméstico, ya que de ello dependerá en buena parte el éxito o el fracaso de la misma.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I (1976): Dirección Estratégica.
- Canals, J. (1991): Competitividad Internacional y Estrategia de la Empresa.
- Canals, J. (1994): La Internacionalización de la Empresa.
- Casanovas, A. (2011): Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos. Lean Buying y Outsourcing. Profit.
- Claver, E., Quer D. (2004) Estrategias de internacionalización de la empresa
- Consejo Económico y Social España, Informe 02|2012 La internacionalización de la empresa española como factor de competitividad,
- C. W. Hofer y D. E. Schendel, (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts
- Durán Herrera, J.J. (1977): Estrategia y Evaluación de Inversiones Directas en el Exterior.
- Durán Herrera, J.J. (Ed.) (1996): Multinacionales Españolas I. Algunos Casos Relevantes.
- Global wage report 2010/2011 - International Labor Office
- Global wage report 2012/2013 - International Labor Office
- Iborra, Dasi, Dolz, Ferrer (2008): Fundamentos de dirección de empresas
- Instituto Nacional de Estadística- Directorio general de empresas ([www.ine.es](http://www.ine.es))
- Jarillo, J. C. y Martínez, J. (1991): Estrategia internacional -más allá de la exportación.
- Iyer, A. V. (2010): Administración de la cadena de suministro Toyota.
- McCormack, A. D.; Newman III, L. J. y Rosenfield, D. B. (1994): The New Dynamics of Global Manufacturing.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): La dirección estratégica de la empresa.
- Ministerio industria y comercio de Marruecos
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (1998): Dirección Estratégica de la Empresa
- Porter, M.E. (1991): La Ventaja Competitiva de las Naciones.
- Root, F.R. (1987), Entry Strategies for International Markets.
- Schariat, John (2013): Strategic Purchasing and Procurement. Sourcing Process, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH.
- Soret los Santos (2010): Logística y operaciones en la empresa.
- Urdelai, A. (2006): Manual básico de logística integral.
- Ventura (1994): Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico.