

# JRSTema3Laestrategiadeinternacio...



rsjrs



**Dirección Estratégica de la Empresa li**



**3º Grado en Administración y Dirección de Empresas**



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada**

Formamos  
talento para un futuro  
Sostenible

**EOI** Escuela de  
organización  
Industrial

## MBA Green & Tech



saber más

# JRS ~ Tema 3: La estrategia de internacionalización

## 1. La empresa multinacional

### 1.1 Concepto de empresa multinacional

### 1.2 Razones para la internacionalización

## 2. La competencia global: factores y estrategias

### 2.1 Concepto de industrias globales y multipaís

### 2.2 Factores de globalización

### 2.3 Alternativas estratégicas para competir internacionalmente

## 3. Estrategias de entrada en mercados exteriores

### 3.1 Selección del país de destino

### 3.2 Estrategias de entrada

### 3.3 Análisis comparativo de las estrategias de entrada

## 4. La dirección de la empresa multinacional

### Estructura organizativa

## **1. La empresa multinacional**

La globalización del sistema económico obliga a algunas empresas a salir de sus países de origen para mantener su posición competitiva.

La presencia de empresas multinacionales es más frecuente y relevante para la economía desde la 2ª GM.

### **1.1 Concepto de empresa multinacional**

Empresa que opera en un amplio número de países con la finalidad de maximizar beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales independientes.

- Proyecto conjunto de creación de valor:  
Valor global superior a la suma de las partes nacionales.

### **La empresa multinacional:**

Características que distinguen a la EM de la empresa estrictamente nacional:

- Posibilidad de localización en diferentes países.
- Posibilidad de transferir sus competencias y habilidades a escala internacional.

- Posibilidad de fortalecer su base de recursos y capacidades con ventaja frente a un competidor que opere a escala nacional.
- Posibilidad de distribuir el riesgo.

⇒ Niveles de multinacionalidad ⇒ Número de países en que se actúa y Relevancia de las acts fuera del país de origen.

## 1.2 Razones para la internacionalización

| INTERNAS  | EXTERNAS                         |
|---|----------------------------------|
| - Reducción de costes.  | - Ciclo de vida de la industria. |
| - Tamaño mínimo eficiente.  | - Demanda externa.               |
| - Búsqueda de recursos.   | - Seguir al cliente.             |
| - Disminución del riesgo global.<br>- Explotación de recursos y capacidades | - Globalización de la industria. |

## 2. La competencia global: factores y estrategias

### 2.1 Concepto de industrias globales y multipaís

#### Industria global

La posición competitiva en un país está afectada significativamente por su posición competitiva en otros países.

→ Estrategia ⇒ Búsqueda de la ventaja competitiva a escala global.

#### Industria multipaís


La competencia en un país es diferente de la competencia en otros países. → Las ventajas competitivas son específicas país a país.

→ Estrategia ⇒ Cartera de estrategias competitivas, cada una de las cuales se desarrolla en un país o grupo de países.

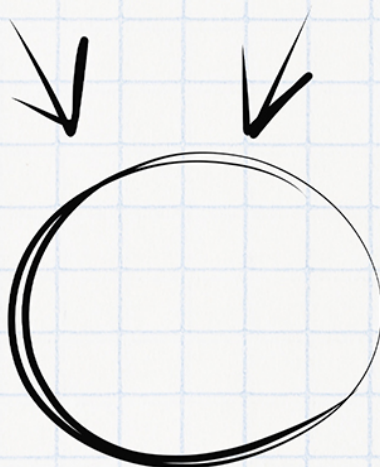


# Imagínate aprobando el examen

## Necesitas tiempo y concentración

| Planes   |  PLAN TURBO |  PLAN PRO |  PLAN PRO+ |
|--|--|---|---|
|  Descargas sin publi al mes                            | 10          | 40       | 80         |
|  Elimina el video entre descargas                      |             |            |            |
|  Descarga carpetas                                     |             |            |            |
|  Descarga archivos grandes                             |             |            |            |
|  Visualiza apuntes online sin publi                   |            |           |           |
|  Elimina toda la publi web                           |           |          |          |
|  Precios <span>Anual <input type="checkbox"/></span> | 0,99 € / mes   | 3,99 € / mes  | 7,99 € / mes  |

Ahora que puedes conseguirlo,  
¿Qué nota vas a sacar?



# WUOLAH

## Dirección Estratégica de la...



**Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas**



**Banco de apuntes de la**

**WUOLAH**



- 1** Imprime esta hoja
- 2** Recorta por la mitad
- 3** Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes
- 4** Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR

## 2.2 Factores de globalización

Los factores que influyen en la globalización de la competencia se pueden agrupar en: la estructura de la oferta y la accesibilidad a los mercados internacionales.

### a. Estructura de la oferta

Se refiere al tipo de competencia existente en la industria, que depende de:

#### i. Estructura competitiva

Medida por el nº y tamaño de los competidores que existen en cada país en ese tipo de actividad.

Si el tamaño es pequeño, la posibilidad de economías de escala es reducida. A medida que en una industria exista un menor nº de competidores de tamaño más grande, la industria tenderá a ser más global.

#### ii. Grado de especialización nacional

El hecho de que existan o no oferentes de ese tipo de actividad en todos los países del mundo o sólo en unos pocos.

Cuando en una industria la oferta mundial se concentra en pocos países, se dice que es especializada y, a medida que es más especializada, tiende a ser más global. El caso contrario se conoce como industria generalizada.

Al combinar ambos factores distinguimos 3 tipos de industrias según la estructura de la oferta:

1. **Nacional** ⇒ industria dominada por actores nacionales y/o existe una estructura competitiva fragmentada.
2. **Regional** ⇒ estructura oligopolística que conduce a los oferentes a exportar a mercados vecinos y/o los actores multinacionales han hecho alguna incursión en los mercados individuales internacionales.
3. **Global** ⇒ presencia de un nº limitado de participantes dominantes que suministran a los principales segmentos del mercado en todo el mundo.

### b. Accesibilidad al mercado

Tiene que ver con el grado de facilidad o dificultad de acceso a los distintos países, determinado por 2 factores:

#### i. Barreras de entrada

Dificultades que impiden o hacen más difícil empezar a competir en ese país. A medida que hay menos barreras la industria tiende a ser más abierta y global. En el caso contrario hablamos de industria cerrada.

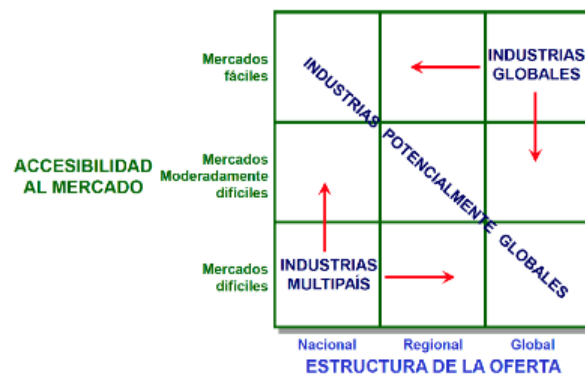
ii. Similitud de la demanda

Homogeneidad de las pautas de comportamiento de los clientes en los distintos países en función de sus gustos, preferencias y comportamientos de compra.

Si son similares u homogéneas, la industria tiende a ser más global. Lo contrario ocurre si la demanda es más heterogénea.

Combinando ambos, distinguimos 3 tipos de industrias en función de su grado de globalidad:

1. **Industrias globales**  $\Rightarrow$  existen unos pocos grandes competidores que dominan la competencia mundial la estructura de la oferta es especializada, no existen barreras importantes al comercio internacional y las pautas de comportamiento de los consumidores son similares. (Construcción naval).
2. **Industrias multipaís**  $\Rightarrow$  competencia muy fragmentada por numerosos participantes con dimensión reducida y presentes en todos los países. Altas barreras de entrada y heterogeneidad de la demanda. (casi todos los servicios)
3. **Industrias potencialmente globales**  $\Rightarrow$  algunos factores tienden hacia una caracterización más global y otros hacia una más local, o todos hacia posiciones intermedias. (sectores industriales).



Actualmente, se da una tendencia hacia la homogeneización de las industrias, derivada de la globalización, favorecida por factores como:

- Creación de zonas internacionales de comercio.
- Acuerdos de eliminación de barreras, libertades de circulación.

- Tecnologías de la información y las comunicaciones.

No todas las industrias ni todos los segmentos de una industria siguen el mismo ritmo de internacionalización.

### 2.3 Alternativas estratégicas para competir internacionalmente

Los factores que condicionan el modo de competir internacionalmente son:

- **Presión para reducir costes**

Asociada a:

- Localizaciones en países de menores costes.
- Estandarización productos.

Es más factible con:

- Gustos y necesidades homogéneos.
- Preferencia por precios bajos frente a productos adaptados.
- Aparición de economías de escala.

- **Presión para la adaptación local**

- Requiere estrategias específicas para cada país.
- Cambios en RRHH, características de los productos, estrategias comerciales...
- Aumenta los costes.

Distinguimos, en función de las presiones para reducir los costes y las presiones para la adaptación local, entre las estrategias:





▼ **Global** ⇒ Sigue una misma estrategia para todos los países donde se sitúa, buscando reducir los costes.

▼ Características:

- Se concede máxima importancia a la reducción de costes (intercambiando conocimientos, moviendo entre posiciones de los gerentes...).
- La central determina la forma de competir, buscando la integración y coordinación de las actividades de la cadena de valor.
- Estandarización de productos y servicios.
- Producción e I+D centralizada. La comercialización puede distribuirse en pocos países.
- Economías de escala.

▼ Riesgos:

- Otros costes asociados a la concentración geográfica.
- Menos flexibilidad y capacidad de adaptación a necesidades locales y específicas.
- Excesiva dependencia de las condiciones de las plantas.

▼ **Multipaís** ⇒ Busca adaptarse a las características específicas de la región o país donde se instala.

▼ Características:

- Se prioriza la diferenciación de productos y servicios, encaminada a la adaptación a mercados locales.
- Alta descentralización de las filiales de cada país.
- Se tienen en cuenta las diferencias sociales, económicas y demográficas de los mercados en los que se actúa.

▼ Riesgos:

- Costes de adaptación local.
- Algunos clientes podrían no querer adaptaciones locales, sino el producto original.
- Lentitud del proceso de adaptación a los mercados locales.
- Se reduce la posibilidad de compartir recursos y capacidades.

▼ **Transnacional** ⇒ Es un punto intermedio entre las dos anteriores.

▼ Características:

- Trata de equilibrar la eficiencia de la estrategia global con la adaptación local de la estrategia multipaís.
- Recursos se sitúan donde son más útiles para cada actividad.
- Pensar globalmente, actuar localmente.

▼ Riesgos:

- Problemas en la selección de localizaciones geográficas óptimas.
- Necesidad y dificultad para el establecimiento de los mecanismos de transferencia del conocimiento.
- Se pueden tener los problemas de las estrategias global y multipaís, sin alcanzar sus ventajas.
- Dificultad de buscar el equilibrio entre la presión de la eficiencia y la de la adaptación.

### ▼ **ESTRATEGIA INTERNACIONAL**

Estrategia propia de empresas que tienen un alto nivel de diferenciación del producto, asociado a conocimiento, tecnología o diseño, por ejemplo.

Los clientes ni buscan precios reducidos, por lo que no hay presiones sobre costes.

El objetivo principal es explotar el conocimiento y/o las capacidades más valiosas de la empresa.

Riesgos:

- Menor eficiencia.
- Baja actualización del producto al no escuchar al mercado local.

## **3. Estrategias de entrada en mercados exteriores**

Hay que tomar decisiones relativas a la selección del país de destino y a las estrategias de entrada.

### 3.1 Selección del país de destino

FACTORES PARA LA SELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO:

- Características del país de destino:
  - Condiciones macroeconómicas.
  - Expectativas de crecimiento.
  - Riesgo país: político y económico  $\Rightarrow$  vinculados con la estabilidad política, grado de intervencionismo, seguridad jurídica; y con política financiera, nivel de solvencia, mercado laboral...
- Dificultad para operar en el mercado local:
  - Necesidad de adaptación del producto.
  - Diferencia cultural.
  - Condiciones competitivas locales.

### 3.2 Estrategias de entrada

Las distintas formas de penetración en los mercados exteriores son: exportación, sistemas contractuales (licencias, franquicias) e inversión directa (filiales propias o empresas conjuntas).

#### ▼ Estrategia de exportación:

- Concepto:
  - La fabricación se mantiene en el país de origen y el producto puede sufrir o no alguna modificación.
  - Manera más sencilla y tradicional de entrar en mercados exteriores.
- Alternativas:
  - Exportación indirecta: Empresas especializadas o red de ventas de otra empresa.
  - Exportación directa: Agentes comerciales propios o de oficinas comerciales de la propia empresa.
- Ventajas:
  - Evita los costes y riesgos de las actividades directas en el exterior.
  - Permite obtener economías de coste: efectos escala y experiencia.
- Inconvenientes:



- No conviene aplicarla cuando hay altos costes logísticos o elevados aranceles.
- Condiciones de aplicación:
  - Empresas pequeñas, con dificultad para producir en el exterior.
  - Riesgo país que no hace recomendable producir en el exterior.
  - Falta de presión política o económica para producir en el exterior.

▼ **Sistemas contractuales:**

- Concepto:
  - Forma indirecta de inversión en el país: no se produce aportación de capital por la empresa originaria.
  - Suele basarse en la complementariedad con otra empresa.
- Modalidades:
  - Licencias
  - Franquicia
- Ventajas:
  - Permiten el acceso a los conocimientos de las empresas locales.
  - Permiten un primer contacto con los mercados de destino, previos quizás a la utilización de una estrategia de IDE.
  - La inversión no es alta.
  - Suelen ser bastante rentables.
- Desventajas:
  - Costes de buscar un socio y controlar su actuación.
  - Los beneficios se comparten con el socio local.
  - El socio local tiene acceso a aspectos clave para la competitividad de la empresa.
  - Dificultad para lograr la coordinación internacional.
  - Falta de flexibilidad.

▼ **Inversión directa en el exterior:**

- Supone la aportación de capital en el exterior.

- Supone mayor compromiso y mayor riesgo.
- Es necesario tomar de decisiones relevantes:
  - Inversión compartida (joint venture)  $\Rightarrow$  inversión en solitario.
  - Comprar una empresa existente  $\Rightarrow$  Crear una filial propia.
- La empresa conjunta internacional:
  - Al menos un socio que no proceda del país de origen de la matriz.
  - Es frecuente su utilización por presiones políticas.
  - Ventaja: se puede aprovechar el know-how del socio.
  - Inconveniente: El socio tiene acceso de recursos valiosos de conocimiento.
- La creación de filiales o subsidiarias:
  - Control total de las operaciones de la empresa.
  - Ventajas: preserva el origen de tus ventajas competitivas, permite articular posiciones globales.
  - Inconvenientes: altos costes, asunción de riesgos.
- Comprar una empresa en el país de destino frente a la filial nueva:
  - Ventajas: rapidez, superación de algunas barreras de entrada.
  - Inconvenientes: los mismos que en cualquier operación de crecimiento externo aunque aumentados.

### 3.3 Análisis comparativo de las estrategias de entrada

#### ▼ Factores que condicionan la elección de las estrategias de entrada:

- Un alto riesgo-país y una gran distancia cultural favorecen estrategias de menor compromiso.
- El tamaño del mercado favorece estrategias de mayor compromiso.
- Costes logísticos, de entrada o de tipos de cambio, así como aranceles y restricciones al comercio internacional favorecen el establecimiento en el país de destino.



- La disponibilidad de recursos intangibles valiosos dificulta esquemas de cooperación, favoreciendo la inversión directa independiente.
- Empresas pequeñas tienen dificultad para implantar estrategias de alto compromiso.
- La experiencia y habilidades de internacionalización, adquiridas en el tiempo, facilitan el uso de estrategias de alto compromiso.
- La existencia de altos costes de transacción favorecen la inversión directa.
- La internacionalización motivada por el seguimiento del cliente favorece la inversión directa en el exterior.

| Modo de entrada      | 👉 Ventajas   | 👈 Desventajas  |
|----------------------|--|--|
| Exportación          | - Posibilidad de lograr economías de localización y de escala  | - Altos costes de transporte<br>- Barreras comerciales<br>- Problemas con los agentes comerciales locales  |
| Licencias            | - Bajos costes y riesgos   | - Incapacidad para lograr economías de localización y de escala<br>- Incapacidad para una coordinación estratégica global<br>- Falta de control sobre la tecnología      |
| Franquicias          | - Bajos costes y riesgos   | - Incapacidad para una coordinación estratégica global<br>- Falta de control sobre la calidad  |
| Empresas conjuntas   | - Acceso al conocimiento del socio local<br>- Reparto de costes y riesgos<br>- Dependencia política  | - Incapacidad para una coordinación estratégica global<br>- Incapacidad para lograr economías de localización y de experiencia<br>- Falta de control sobre la tecnología |
| Subsidiarias propias | - Protección de la tecnología<br>- Capacidad para una coordinación estratégica global<br>- Posibilidad de lograr economías de localización y de escala | - Altos costes y riesgos   |

PRINCIPALES VENTAJAS E INCONVENIENTES DE CADA ESTRATEGIA.

## 4. La dirección de la empresa multinacional

La dirección de empresas multinacionales tiene algunas particularidades respecto a las empresas de ámbito nacional:

### ▼ Localización actividades

El problema está en decidir sobre el nº, tamaño y ubicación de las plantas de producción, el grado de integración vertical, la tecnología, la I+D, el control de calidad...

- Factores de localización:
  - Si los recursos locales son decisivos, la localización depende de ellos.
  - Si los recursos y capacidades de la matriz son clave, la empresa debe localizarse donde mejor los aproveche.
  - Costes de entrada en los mercados de destino como factor clave.
- Otros factores relevantes:

- Posibilidad de fragmentación del proceso productivo en diversas localizaciones.
- Ventaja competitiva perseguida:
  - Costes: localización orientada a la minimización.
  - Diferenciación: localización orientada al cliente final y recursos valiosos.

#### ▼ **Comercialización productos**

- Ideas importantes:
  - Las decisiones claves de marketing pueden plantearse de forma algo diferente en las multinacionales.
  - Decisiones de producto: desde la plena estandarización a la perfecta adaptación a los mercados locales.
- Factores que influyen:
  - Versatilidad de la tecnología.
  - Posible adaptación mediante una política de publicidad y promoción.
- Decisiones sobre marcas:
  - Utilización de una sola marca global: ventajas de identificación internacionalización, estandarización de variables comerciales...
  - Diversas marcas de ámbito local: buena adaptación a mercados locales.
- Decisiones sobre precios:
  - Utilización de un solo precio: poco habitual, salvo en espacios económicos integrados.
  - Discriminación de precios en función de las características de los mercados que condicionan diferencias en la curva de demanda.
  - Posible uso de precios de entrada temporales en nuevos países.

#### ▼ **Política RRHH: expatriados.**

Expatriados ⇒ directivos o empleados que trabajan en el país de destino, provenientes generalmente del país de origen de la empresa.



La utilización de expatriados suele ser costosa.

- Algunos de sus problemas son:
  - Financiación de estancias prolongadas.
  - Dificultades de adaptación al país de destino.
  - Desmotivación de los directivos locales.
  - Costes salariales.
  - Problemas de repatriación.
- Motivos para la utilización de expatriados:
  - Inexistencia de personal cualificado en el país de destino.
  - Inestabilidad política en el país de destino.
  - Diferencias culturales que requieren la orientación de la actuación de la filial.
  - Actúan como un mecanismo de transferencia y adquisición de conocimientos, de coordinación y de control.
- Otros aspectos importantes sobre RRHH:
  - Rotación de directivos, que favorece su adquisición de conocimientos y habilidades.
  - La creación de sistemas de incentivos equilibrados.
- Principales problemas vinculados a la expatriación:
  - Adaptación al país de destino ⇒ dele expatriado o de su familia.
  - Fiscalidad ⇒ determinación del país de residencia para el pago de impuestos, cotización a la Seguridad Social y jubilación.
  - Operativa ⇒ Gestión de traslados, visados, residencia local...
  - Repatriación ⇒ fin de beneficios y privilegios en destino que produce una tasa de abandono del 50 % tras el regreso.

Recomendaciones  $\Rightarrow$  planificación y seguimiento a largo plazo del proceso y acortar la expatriación.

### ▼ **Gestión distancia cultural**

Gestión y comprensión de los rasgos culturales de los países de destino pueden ser un factor clave de su éxito.

- Importancia de una cultura corporativa internacional:
  - Muy relevante en empresas con estrategias globales o transnacionales.
  - Menor importancia en las empresas que siguen estrategias multipaís.
- Aspectos relevantes de una cultura internacional:
  - Equilibrio entre los intereses económicos matriz y filiales.
  - Compromiso con el empleo local.
  - Grado de autonomía de las filiales en la toma de decisiones.
  - Integración de los hábitos y costumbre de cada país.

## **Estructura organizativa**

La actuación de una multinacional puede depender en buena medida de su estructura.

Distinguimos 5 modelos básicos:

### a. **Estructura funcional mundial**

Los responsables de las distintas áreas funcionales en cada país dependen directamente de los responsables funcionales en la matriz.

### b. **Modelo de división internacional única**

Consiste en integrar todas las acts internacionales de la empresa en una única división, que centraliza todas las decisiones que afecta a las acts exteriores.

### c. **Modelo multidivisional por productos**

Las acts internacionales se reparten en varias divisiones para cada tipo de producto. La división es responsable de todas las acts internacionales relacionadas con su tipo de producto.

### d. **Modelo multidivisional por áreas geográficas**

Las acts internacionales se reparten en varias divisiones para cada zona geográfica. La división es responsable de todas las acts incluidas en su zona, independientemente del tipo de producto.

e. **Modelo matricial**

Las filiales dependen de dos criterios de autoridad, normalmente combinando los productos con las áreas geográfica aunque también podrían aplicarse otros criterios como las áreas funcionales.

Cuando la diversidad de productos internacionales vendidos es baja y la importancia de las ventas exteriores es escasa, normalmente se dirigen las operaciones internacionales a través de un departamento o división internacional.

