

# TEMA-2-apuntes.pdf



elsabueno\_



Dirección Estratégica de la Empresa II



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada



**TAN RÁPIDO COMO TÚ  
SALIENDO DE CLASE SI  
FALTA EL PROFESOR.**



¡Este portátil  
es una bestia!



**MSI RAIDER  
GE78 HX**



## TEMA 2.- LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

### 1. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES.

Una empresa multinacional es aquella empresa que opera en dos o más países y cuya finalidad es la de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva de grupo. Debe existir un proyecto de creación de valor que ofrezca como resultado una valoración conjunta superior a la suma de las partes nacionales. Las particularidades de estas empresas son:

- *Localizar las actividades de la cadena de valor* en los lugares más convenientes desde el punto de vista de la estrategia competitiva. Así, se podrá fortalecer o ampliar la dotación de recursos y capacidades con ventaja respecto de un competidor que sólo actuará en el ámbito nacional.
- *Comercialización de productos*, lo que permite una reducción de los costes de producción gracias al proceso de deslocalización.
- *RRHH*, transferir habilidades y competencias estratégicas de los mercados nacionales a los exteriores. De esta forma podremos distribuir el riesgo de las actividades entre distintos países.
- *Distancia cultural*, pues puede haber problemas de adaptación a la cultura del país al que nos queremos internacionalizar. Tenemos que intentar convertir esto en una ventaja competitiva.

La decisión de internacionalización es una estrategia a NIVEL CORPORATIVO, pues es un tipo de diversificación por mercados, y NIVEL COMPETITIVO, pues se puede conseguir una VC con ello. Los factores que afectan al atractivo de la industria varían entre países al igual que lo hacen las políticas gubernamentales y las condiciones económicas.

#### EMPRESA NACIONAL VS. INTERNACIONAL.

EMPRESA NACIONAL	EMPRESA INTERNACIONAL
Un único país	Varios países
Competencias y habilidades a nivel nacional	Competencias y habilidades a escala internacional
VC frente a competidores nacionales	Mayor VC frente a competidores nacionales, pues tenemos mayores recursos y capacidades.
Más arriesgada	Posibilidad de distribuir el riesgo
Menos costosa, pues los costes de administración y gestión disminuyen al ser de menor complejidad.	Más costosa, pues aumentan los costes de administración y gestión al aumentar la complejidad.
Menos compleja.	Más compleja

¡Este portátil es una bestia!  
Con tarjetas gráficas NVIDIA hasta 4090 y procesadores Intel i9 de última generación, ningún juego o tarea universitaria se le resiste.  
La inteligencia artificial ajusta automáticamente la configuración para un rendimiento máximo. Además, su sistema de refrigeración garantiza que no se caliente. Y con su pantalla de 17 pulgadas QHD+, la experiencia visual es alucinante.



## RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Entre las razones para la internacionalización, encontramos tanto internas como externas:

- **INTERNAS:** internacionalización tienen relación con la capacidad de la empresa para tomar decisiones encaminadas a mejorar su competitividad:
  - + Explotación de recursos y capacidades, ya que la empresa posee ciertos recursos, conocimientos, activos específicos o capacidades de dirección y de gestión empresarial que pueden utilizarse con éxito en otros países.
  - + Disminución del riesgo global, pues si en un mercado pasa algo, se compensa lo que pase en otro: la distribución de actividades en áreas geográficas distintas (diversificación geográfica) permite disminuir el riesgo global de la empresa.
  - + Disminución de los costes de producción.
  - + Tamaño mínimo eficiente, pues en determinadas actividades, es muy difícil conseguir un tamaño óptimo, por lo que las empresas buscan el volumen de ventas necesario para alcanzar dicho tamaño a través de la internacionalización.
  - + Búsqueda de recursos, gracias a la disminución de los costes de producción, las empresas deslocalizan las actividades para situarse en el mejor lugar.
- **EXTERNAS:** conjunto de argumentos independientes de la voluntad de la empresa:
  - + Presión competitiva, por el **efecto moda y efecto contagio**, pues si las empresas no quieren perder su posición competitiva global, la internacionalización de los competidores fuerza a las empresas a extender sus actividades a nuevos países.
  - + Globalización de la industria (es la razón más importante), una empresa ya no se plantea si internacionalizarse o no, sino cómo responder mejor a ese proceso de globalización que le viene dado por el entorno.
  - + Ciclo de vida de la industria, pues, aunque la industria sea madura, puede tener posibilidades de crecimiento sostenido.
  - + Demanda externa, pues al haber un exceso de demanda externa la empresa va a querer externalizarse para aumentar sus beneficios. Así, la empresa puede acceder a nuevos clientes potenciales a los que ofrecer sus productos.
  - + Seguir al cliente, las empresas que actúan como proveedoras de empresas industriales deben seguir a sus clientes cuando éstos internacionalizan sus actividades, de forma que le siga comprando a esa empresa proveedora.

### 1.1. LA COMPETENCIA GLOBAL.

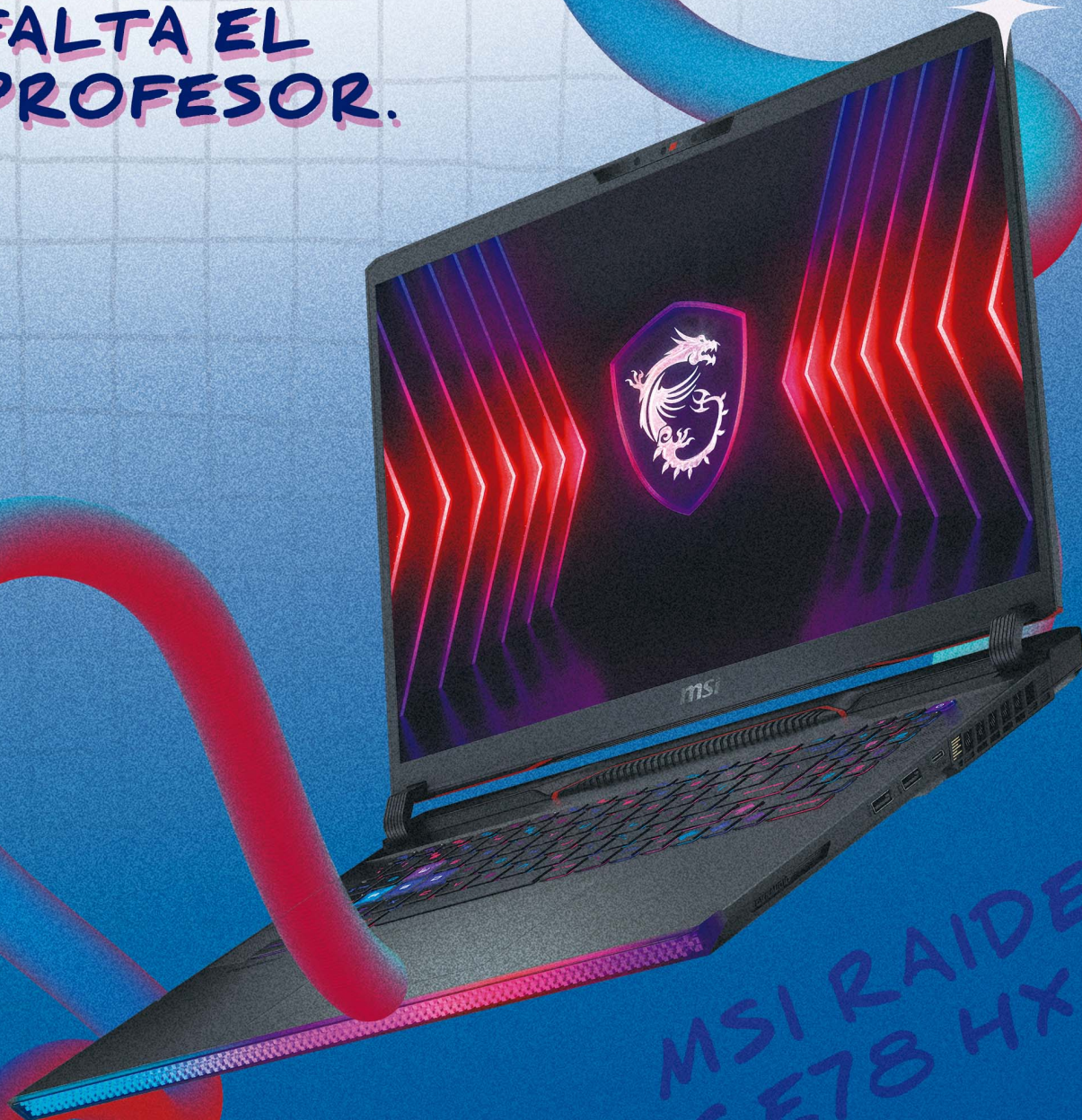
**La globalización** es un proceso económico, tecnológico, político, social, empresarial y cultural que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas. Las tendencias más actuales de la globalización son:

- Tendencia a la homogenización entre países.
- Altera el atractivo de la industria.
- Obliga a algunas empresas a salir de sus países de origen para mantener su posición competitiva.





TAN RÁPIDO  
COMO TÚ  
SALIENDO DE  
CLASE SI  
FALTA EL  
PROFESOR.



MSI RAIDER  
GE78HX

¡Este portátil es una bestia!

Con tarjetas gráficas NVIDIA hasta 4090 y procesadores Intel i9 de última generación, ningún juego o tarea universitaria se le resiste. La inteligencia artificial ajusta automáticamente la configuración para un rendimiento máximo. Además, su sistema de refrigeración garantiza que no se caliente. Y con su pantalla de 17 pulgadas QHD+, la experiencia visual es alucinante.





## 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

Así, distinguimos dos tipos de industrias:

- **INDUSTRIA GLOBAL:** la posición competitiva de una empresa en un país guarda una estrecha relación con la que mantiene en otros países y viceversa. Sus características:
  - + Visión conjunta.
  - + El mundo como mercado.
  - + Posición competitiva interrelacionada.
  - + La empresa trata de lograr una ventaja competitiva global para todos los países en los que actúa: debe definir una estrategia única para competir en un entorno global e integrar a nivel mundial las distintas actividades de su cadena de valor.
- **INDUSTRIA MULTIPAÍS:** la competencia en un país no guarda aparentemente relación con la competencia en otros países. Si pasa algo en algún país, no tiene por qué afectar a otro país. Sus características son:
  - + Visión individual.
  - + Mercados diferentes.
  - + Posiciones competitivas independientes.
  - + La estrategia para una industria multipaís se puede plantear como una cartera de estrategias, cada una de las cuales se desarrolla en un país o grupo de países, de acuerdo con sus condiciones competitivas.

## 1.2. FACTORES DE GLOBALIZACIÓN.

Los factores de globalización son dos:

### 1. **ACCESIBILIDAD AL MERCADO:** encontramos:

- + Barreras a la entrada:
  - **Mercados cerrados**, si existen muchas barreras de entrada y difíciles de superar.
  - **Mercados abiertos**, si existen pocas barreras de entrada y fáciles de superar.
- + Similitud de la demanda:
  - **Clientes homogéneos**, si sus necesidades son iguales a los clientes del país de origen.
  - **Clientes heterogéneos**, si sus necesidades son distintas a los clientes del país de origen y muy específicas.

Así tenemos los siguientes tipos de demanda:

- + MERCADOS FÁCILES, pues cuentan con mercados abiertos y clientes homogéneos.
- + MERCADOS MODERADOS, pues cuentan con algunas barreras de entrada y distintos tipos de clientes, es decir, pueden ser:
  - Mercados abiertos y clientes heterogéneos.
  - Mercados cerrados y clientes homogéneos.
- + MERCADOS DIFÍCILES, pues cuentan con mercados cerrados y clientes heterogéneos.

## 2. ESTRUCTURA DE LA OFERTA: encontramos:

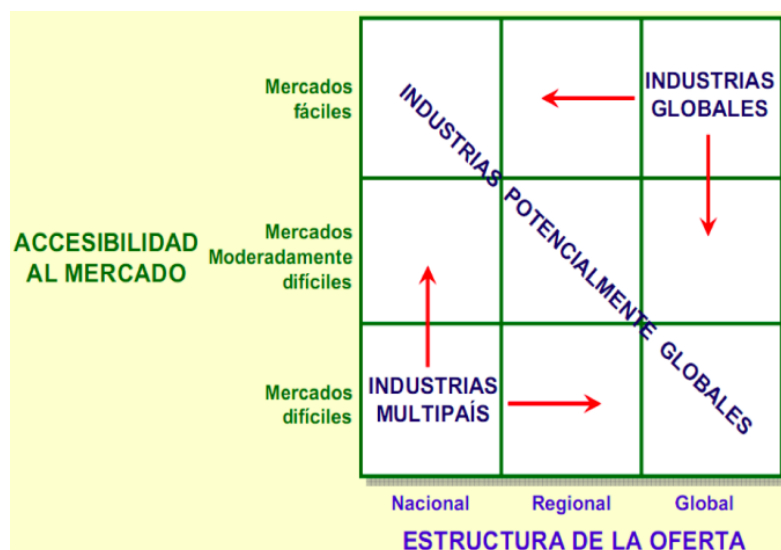
- + Estructura competitiva:
  - Según el **número de competidores**.
  - Según el **tamaño de los competidores**.
- + Grado de especialización:
  - **Competencia generalizada**, si se encuentra en cualquier país.
  - **Competencia especializada**, si se encuentra en tres o cuatro países.

Así tenemos los siguientes tipos de oferta:

- + OFERTA NACIONAL: competencia generalizada, muchos competidores y pequeños.
- + OFERTA REGIONAL: competencia internacional importante (ni generalizada ni especializada) y no hay nadie que domine el mercado.
- + OFERTA GLOBAL: competencia especializada, muy pocos competidores y muy grandes.

Si clasificamos dichas variables, encontramos:

- **INDUSTRIAS GLOBALES**: 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 en todos los países.
- **INDUSTRIAS MULTIPAÍS**: la competencia está muy fragmentada por la existencia de numerosos participantes, tienen una dimensión reducida y están presentes en todos los países. El acceso a nuevos países es complicado por las altas barreras de entrada y la heterogeneidad de la demanda.
- **INDUSTRIAS POTENCIALMENTE GLOBALES**: son aquellas en las que algunos factores tienden hacia una caracterización más global y otros hacia una más local. En este grupo se podrían incluir buena parte de los sectores industriales.





## 2. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE.

La estrategia de internacionalización es una estrategia que se toma nivel corporativo, pues afecta al ámbito de actuación de la empresa, es decir, afecta al campo de actividad. Sin embargo, una vez tomada la decisión de internacionalización a nivel corporativo, se toman dos tipos de decisiones: estrategias de entrada y estrategias competitivas.

### 2.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Los factores que condicionan el modo de competir internacionalmente son:

- **PRESIÓN PARA REDUCIR COSTES:** esta presión está asociada a:
  - + Localizadas en países de menores costes.
  - + Estandarización de productos.

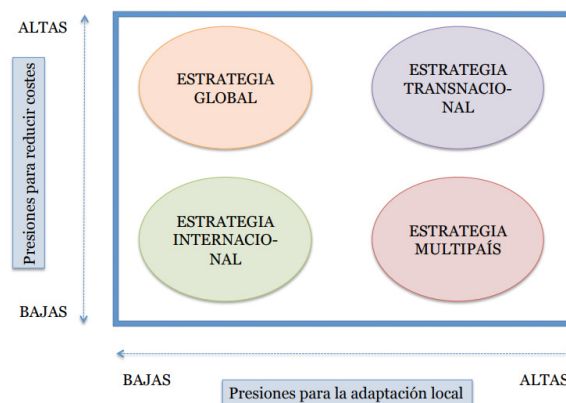
La presión existente para reducir los costes es más factible con:

- + Gustos y necesidades homogéneos.
- + Preferencias por precios bajos frente a productos.
- + Aparición de economías globales de escala.

- **PRESIÓN PARA LA ADAPTACIÓN LOCAL:**

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

Combinando estos dos factores, tenemos cuatro estrategias básicas:



**¡Este portátil es una bestia!**  
Con tarjetas gráficas NVIDIA hasta 4090 y procesadores Intel i9 de última generación, ningún juego o tarea universitaria se le resiste.  
La inteligencia artificial ajusta automáticamente la configuración para un rendimiento máximo. Además, su sistema de refrigeración garantiza que no se caliente. Y con su pantalla de 17 pulgadas QHD+, la experiencia visual es alucinante.





	OBJETIVO	RIESGOS E INVONVENIENTES	CARACTERÍSTICAS
ESTRATEGIA GLOBAL	Reducción de costes para tener economías de escala.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación mínima al cliente.</li> <li>- Se pierde la capacidad de respuesta.</li> <li>- Excesiva dependencia de la central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La alta coordinación da lugar a la concentración.</li> <li>- Estandarización de las actividades más próximas al cliente.</li> </ul>
ESTRATEGIA MULTIPAÍS	Diferenciación y adaptación local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La adaptación local es compleja.</li> <li>- La autonomía de las unidades de negocio incrementa el coste global.</li> <li>- Recursos y capacidades no compartidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La baja coordinación da lugar a la dispersión.</li> <li>- Descentralización y autonomía (es similar a la diferenciación no relacionada).</li> </ul>
ESTRATEGIA TRANSNACIONAL	Equilibrio entre eficiencia (estrategia global) y adaptación (estrategia multipaís)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como es un equilibrio entre multipaís y global, los riesgos son todos, lo que da lugar a una mayor complejidad.</li> <li>- Detección de las localizaciones óptimas.</li> <li>- Dificultad para transferir recursos y capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta coordinación, pero con cierta dispersión.</li> <li>- Piensa globalmente y actúa localmente, por lo que se obtiene una ventaja en costes y en diferenciación, respectivamente.</li> <li>- Dispersión de los recursos y capacidades en función de los intereses globales.</li> </ul>
ESTRATEGIA INTERNACIONAL	Mantener la ventaja competitiva y la posición en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca eficiencia.</li> <li>- Pocas innovaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración en determinados países.</li> <li>- Existe un alto nivel de diferenciación de producto a nivel global.</li> <li>- No hay adaptación local porque son productos "generalizados".</li> <li>- Los recursos y capacidades son muy valiosos, por lo que pasan a ser la base de la diferenciación (conocimiento, tecnología, diseño).</li> <li>- La presión para reducir costes es prácticamente nula.</li> <li>- Está asociada a productos de lujo y mercados globales.</li> </ul>

## 2.2. ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES.

Las decisiones a tomar relacionadas con las estrategias de entrada en mercados exteriores son:

- **SELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO:** los factores para la selección del país de destino son:
  - + Características del país de destino:
    - **Condiciones macroeconómicas**, que indican el nivel de desarrollo y el grado de estabilidad económica, política y social que tiene el país.
    - **Expectativas de crecimiento** que pueda tener en el futuro la industria de la que se trate en ese país, influida por la presencia de una clase media social significativa (**efecto clase media**).
    - **El indicador riesgo – país**, que se define como el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural pueda tener en la actividad de una empresa en ese país. Consta de dos partes:
      - ❖ Riesgo político, vinculado con la estabilidad política, el grado de intervencionismo del gobierno, el conflicto social...
      - ❖ Riesgo económico, relacionado con variables económicas
  - + La dificultad para operar en el mercado local:
    - **Necesidad de adaptación** del producto a las características del nuevo mercado.
    - **Diferencia cultural** condiciona los hábitos de consumo y utilización de los productos y la forma de entender y desarrollar los negocios.
    - **Condiciones competitivas locales**, que determinarán la mayor o menor facilidad para captar cuota de mercado en el país de destino.
- **CUÁL SERÁ LA ESTRATEGIA DE ENTRADA:** según la intensidad de entrada de la empresa en el exterior, es decir, el grado de compromiso, encontramos de una menor a una mayor intensidad de entrada:
  - + Exportaciones:
    - No tenemos medios suficientes para fabricar en el exterior.
    - Los costes logísticos y aranceles son bajos.
  - + Sistemas contractuales:
    - El mercado no es lo suficientemente atractivo.
    - La empresa sí interesa en el país destino.
  - + Inversión directa en el exterior:
    - Nos interesa estar presentes en el país destino.
    - Tenemos los medios suficientes para ello.



## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN.

La **estrategia de exportación** consiste en que la fabricación se mantiene en el país de origen y el producto puede sufrir o no alguna modificación en el país final. Es la manera más sencilla y tradicional de entrar en mercados exteriores. Encontramos de dos tipos:

- **EXPORTACIÓN INDIRECTA:** recurre a intermediarios independientes para que gestionen las ventas en el país de destino, como empresas especializadas o red de ventas con otra empresa.
- **EXPORTACIÓN DIRECTA:** la empresa utiliza sus propios medios para vender fuera, como agentes comerciales propios o de oficinas comerciales de la propia empresa.

Para que esta estrategia se pueda aplicar, se deben dar **algunas condiciones**:

- Que sea una empresa pequeña con dificultad para producir en el exterior.
- El riesgo país hace que no sea recomendable producir en el exterior.

### 😊 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.

## SISTEMAS CONTRACTUALES.

Los **sistemas contractuales** son la forma indirecta de inversión en el país: no se produce una aportación de capital por parte de la empresa originaria. Este tipo de estrategia se suele basar en la complementariedad con otra empresa. Encontramos dos modalidades principales:

- *Licencias*, que son contratos de fabricación o cesión de patentes.
- *Franquicias*.

### 😊 VENTAJAS:

- 😊 Permiten el acceso a los **conocimientos de empresas locales.**
- 😊 Permiten un **primer contacto con los mercados de destino**, previos quizás a la utilización de una estrategia de inversión directa.
- 😊 La **inversión no es alta.**
- 😊 Suelen ser **bastante rentables.**

### 😞 INCONVENIENTES:

- 😞 Los costes de **buscar un socio y controlar** su situación.
- 😞 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.

La inversión directa en el exterior supone la aportación de capital en el exterior y un mayor compromiso y un mayor riesgo. Las empresas con mayor experiencia internacional suelen decantarse por esta modalidad de entrada, pues a largo plazo suele ser la que concede más oportunidades de rentabilidad. Es necesario tomar dos decisiones relevantes:

- Si la inversión se hace compartida o en solitario, surgiendo dos posibilidades:
  - + Cuando se comparte la inversión, aparecen las **joint-ventures**, que son aquellas empresas que actuando en un país extranjero no son propiedad absoluta de la empresa matriz.
  - + Cuando se decide no compartir la inversión, la empresa crea **filiales o subsidiarias propias** para atender a los mercados locales desde sus propios países. Es la alternativa más costosa y además existen grandes riesgos derivados del desconocimiento del nuevo mercado.

- Si la inversión se hace adquiriendo una empresa que ya opera en el país de destino o mediante el establecimiento de una **nueva filial**.

Así, encontramos tres situaciones:

1. *La empresa conjunta internacional*, donde al menos debe haber un socio que no proceda del país de origen de la matriz. Es frecuente su **utilización por presiones políticas**.
  - ☺ Se puede aprovechar el know – how del socio.
  - ☹ El socio tiene acceso de recursos valiosos de conocimiento.
2. *La creación de filiales o subsidiarias*, donde existe un control total de las operaciones de la empresa.
  - ☺ Se preserva el origen de las ventajas competitivas y permite articular posiciones globales.
  - ☹ Alto coste y asunción de riesgos.
3. *Comprar una empresa en el país de destino frente a una filiar nueva*.
  - ☺ Rapidez, superación de algunas barreras de entrada.
  - ☹ Los mismos que cualquier operación de crecimiento externo, aunque aumentados.

## ✚ FACTORES QUE CONDICIONAN LA ELECCIÓN DE ESTRATEGIA.

- Un alto riesgo – país y una gran distancia cultura favorecen estrategias de menor compromiso.
- El tamaño del mercado favorece estrategias de mayor compromiso.
- Los costes logísticos, de entrada o tipos de cambio, así como aranceles y restricciones al comercio internacional favorecen el establecimiento en el país destino.
- La disponibilidad de recursos intangibles valiosos dificulta esquemas de cooperación, favoreciendo la inversión directa independiente.
- Las empresas pequeñas tienen dificultad para implantar estrategias de alto compromiso.

¡Este portátil es una bestia!  
Con tarjetas gráficas NVIDIA hasta 4090 y procesadores Intel i9 de última generación, ningún juego o tarea universitaria se le resiste.  
La inteligencia artificial ajusta automáticamente la configuración para un rendimiento máximo. Además, su sistema de refrigeración garantiza que no se caliente. Y con su pantalla de 17 pulgadas QHD+, la experiencia visual es alucinante.



- *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* favorece la inversión directa.
- La internacionalización motivada por el seguimiento del cliente favorece *la inversión directa en el exterior*.

MODO DE ENTRADA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>EXPORTACIÓN</b>	Posibilidad para lograr economías de localización y de experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos costes de transporte.</li> <li>- Barreras comerciales.</li> <li>- Problemas con los agentes locales de comercialización.</li> </ul>
<b>ACUERDOS CONTRACTUALES</b>	Bajos costes y riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidad para una coordinación estratégica global.</li> <li>- Incapacidad para lograr economías de localización y de experiencia.</li> <li>- Falta de control sobre la tecnología.</li> </ul>
<b>EMPRESAS CONJUNTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso al conocimiento del socio local.</li> <li>- Reparto y riesgos.</li> <li>- Dependencia política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidad para una coordinación estratégica global.</li> <li>- Incapacidad para lograr economías de localización y de experiencia.</li> <li>- Falta de control sobre la tecnología.</li> <li>- Falta de control sobre la calidad.</li> </ul>
<b>SUBSIDIARIAS PROPIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección de la tecnología.</li> <li>- Capacidad para una coordinación estrategia global.</li> <li>- Posibilidad para lograr economías de localización y de experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos costes y riesgos.</li> </ul>

### 3. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL.

Como se ha comentado anteriormente, la decisión de internacionalización de una empresa es una estrategia corporativa, por lo que una vez tomada a nivel corporativo es necesario tomar otro tipo de decisiones:

- Estructura de una organización internacional.
- Decisiones importantes sobre determinadas actividades de la empresa:
  - + Localización.
  - + RRHH.
  - + Comercialización.
  - + Cultura corporativa.

### 3.1. DECISIONES IMPORTANTES SOBRE DETERMINADAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

#### LOCALIZACIÓN.

Los problemas de localización hacen referencia a la distribución geográfica de las distintas actividades de la cadena de valor. En relación con las actividades productivas, cada empresa debe decidir actualmente, pero pensando en las expectativas futuras de crecimiento:

- Número de plantas.
- Dimensión y ubicación de las plantas.
- Grado de integración vertical.
- Nivel tecnológico.
- El diseño de las actividades de soporte.

Respecto de la localización de las actividades, es muy importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Cuando *los recursos locales son decisivos* para la obtención de la ventaja competitiva, la producción deberá localizarse **allí donde se den las condiciones más favorables** para estos recursos.
- Si la *ventaja competitiva tiene su base en los recursos y capacidades internos*, la localización dependerá de dónde **pueden ser utilizados mejor**.
- Si los *costes de entrada* a los mercados de destino (costes de transporte, preferencias diferenciadas de los consumidores locales, barreras de entrada, etc.) *son altos*, es recomendable la **localización en el país de destino**.

En los últimos años han aparecido con fuerza **dos tendencias** que llevan a localizar ciertas actividades productivas en países en los que las condiciones son más favorables:

- **OUTSOURCING o externalización**: es un tipo de **subcontratación internacional** mediante la cual se encarga a empresas radicadas en esos países la realización de actividades de la cadena de valor que antes llevaba a cabo la propia empresa. Así se transfieren recursos y responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una empresa de otro país.
- **OFFSHORING o deslocalización**: se produce cuando una multinacional traslada sus actividades productivas de un país en el que se opera a otro.

En ambos casos, estas tendencias han causado algunos problemas sociales en los países en los que se ha abandonado la actividad. Sin embargo, distintos agentes sociales han reaccionado con dureza exigiendo a las multinacionales el mantenimiento de sus actividades en los países en los que las venían desarrollando.



## RECURSOS HUMANOS.

Uno de los aspectos particulares de la dirección de la empresa internacional es su política de recursos humanos, donde los expatriados son importantes. **Los expatriados** son aquellos directivos o empleados del país de origen de la empresa que desarrollan su trabajo en el país de destino. La empresa debe decidir en qué situaciones resulta apropiado contratar empleados locales o enviar a expatriados.

El proceso de expatriación es muy costoso, por lo que se reserva la opción para **determinados puestos críticos de dirección**, especialidades técnicas o profesionales de alto nivel. De más a menos, encontramos expatriados en las siguientes áreas:

**Dirección → I + D → Marketing → Producción → Logística → Recursos Humanos.**

Además, a estas personas se les tiene que proporcionar unos incentivos para que éstos estén de acuerdo con el traslado. Esto es lo que se conoce como un **“paquete de expatriación”** y que suele incluir entre otros, pues es distinto para cada expatriado:

- **SALARIO:** salario actual + prima de expatriación.
- **PUESTO:** salario emocional.
- **OTRAS AYUDAS:** gestión de visados, vivienda en el país destino, movilidad de la familia...

Los expatriados suelen ser utilizados en mayor medida cuando no se dispone de personal cualificado en el país de destino, cuando la situación política es inestable o cuando existen elevadas diferencias culturales entre la matriz y la filial que pueden provocar situaciones de oportunismo en los directivos locales.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
LOCALES	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menos costes.</li><li>- Confianza en el país destino.</li><li>- Aceptación de la empresa en el país destino.</li><li>- Máxima adaptación local a nivel laboral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Más costes en la toma de decisiones.</li><li>- Dificulta el equilibrio entre empresa y adaptación.</li><li>- Dificultad para encontrar personal específico.</li></ul>
EXPATRIADOS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se traslada la esencia de la empresa (cultura organizativa).</li><li>- Control más estrecho.</li><li>- Mejor coordinación con la matriz.</li><li>- Generación de capacidades esenciales.</li><li>- Traslado de personal específico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Problemas en la adaptación local.</li><li>- Aumenta la “foraneidad” de la filial.</li><li>- Altos costes.</li><li>- Problemas personales de los expatriados.</li><li>- Restricciones del gobierno local.</li></ul>



## COMERCIALIZACIÓN.

Las decisiones a tomar son:

- **POLÍTICA DE PRODUCTO:** **posibilidad de adaptar los atributos de los productos** a las necesidades de los consumidores en los distintos países. Esto abarca desde el producto **único o generalizado**, que se comercializa en todo el mundo igual, hasta **productos adaptados** con características diferenciadas para atender a necesidades diferentes por países. Los factores que influyen en la toma de decisión son:
  - + Si la tecnología permite versatilidad en la fabricación del producto con características diferentes, se podrán ofrecer distintas versiones en cada uno de los países. En caso contrario, tiene lugar la centralización productiva y la comercialización del producto estandarizado o la instalación en los distintos países de plantas productivas.
  - + La política de publicidad y promoción del producto puede adaptar las funciones y necesidades diferentes que puede cubrir mismo un producto único a los consumidores locales.
- **POLÍTICA DE MARCA:** la diferenciación de producto se asocia con la **imagen de marca y la reputación comercial de la empresa**. La política internacional de marcas implica decidir si se utiliza una sola o múltiples marcas:
  - + Estrategia de multimarca: puede conducir a una mejor adaptación a los mercados locales, pero implica mayor coordinación y complica la gestión de la cartera de marcas.
  - + Estrategia de marca global: ofrece ciertas ventajas de economías de escala en marketing, pues se produce una estandarización en variables comerciales.
- **POLÍTICA DE PRECIOS:** hace referencia a la fijación del precio de venta de los productos en cada país. Al igual que con las marcas, la empresa puede seguir:
  - + Precios diferenciados o discriminación de precios: se fijan precios diferenciados para cada país, **en función de características locales**. Para que resulte adecuada deben existir **distintos grados de respuesta** a las variaciones en los precios. La elasticidad de la demanda suele estar relacionada con el nivel de renta del país y el grado de competencia existente en cada sector de actividad.
  - + Precios fijos o política estándar a escala mundial: se fija un **precio único para el producto en todo el mundo**. Es una política poco realista, ya que no contempla las diferencias básicas en los costes de los factores de los diferentes países o en el poder adquisitivo de los clientes.
  - + Dumping: establecer **precios reducidos cuando se quiere entrar en un nuevo país con el fin de aumentar rápidamente la cuota de mercado** y después subir los precios para recuperar el margen. Implica una reducida rentabilidad inicial, que deberá estar equilibrada con rentabilidades mayores obtenidas en otras áreas geográficas. No obstante, una excesiva bajada de precios podría entrar en conflicto con las normas locales de defensa de la competencia.

**¡Este portátil es una bestia!**  
Con tarjetas gráficas NVIDIA hasta 4090 y procesadores Intel i9 de última generación, ningún juego o tarea universitaria se le resiste.  
La inteligencia artificial ajusta automáticamente la configuración para un rendimiento máximo. Además, su sistema de refrigeración garantiza que no se caliente. Y con su pantalla de 17 pulgadas QHD+, la experiencia visual es alucinante.



## CULTURA CORPORATIVA.

Para las empresas que operan en varios países resulta fundamental conocer y gestionar de forma adecuada las diferentes culturas. La adecuada gestión transcultural puede convertirse en la clave del éxito en los nuevos mercados, mientras que el desconocimiento o falta de sensibilidad con la cultura local puede suponer serios inconvenientes para las actividades que se realizan en el extranjero. Por ello, el desarrollo de una cultura corporativa internacional puede ayudar a superar las diferencias culturales que se producen cuando una organización se expande internacionalmente.

- *En las organizaciones que siguen una estrategia multipaís*, una cultura organizativa fuerte no es tan importante, pues cada unidad opera de forma independiente y por tanto hay menor necesidad de cultivar una cultura corporativa global.
- *En las organizaciones que siguen estrategias globales o transnacionales*, es necesaria una cultura internacional que proporcione una mayor integración para la transferencia de recursos y el aprendizaje global entre países. Es un importante mecanismo de coordinación y control, donde los RRHH son el recurso mas importante.

Existen 4 claves para que la cultura corporativa sea fuerte:

- Los trabajadores deben *sentir que encajan* con la empresa.
- Los trabajadores deben *ir en línea con la misión* de la empresa.
- Los trabajadores deben *tener cierta autonomía y libertad* para tomar decisiones.
- Los trabajadores deben *funcionar como un equipo*.

### ⇒ 4 TIPOS DE TRABAJADORES EN UNA EMPRESA:

- Estrellas*: son los trabajadores ideales de una empresa, pues están alineados con ella en cuanto a valores, objetivos... Son muy eficientes.
- Vampiros*: son personas eficientes pero que no encajan con la empresa, por lo que pueden afectar de forma negativa al funcionamiento de la empresa. Son difíciles de detectar porque pueden hacerse pasar por trabajadores estrella.
- Zombies*: trabajadores que trabajan como autómatas. No encajan mucho con la empresa y no son eficientes. La empresa no les interesa.
- Potencias*: encajan con la empresa, pero no son eficientes, por lo que la empresa intenta invertir en ellos mediante la formación con el fin de que se conviertan en trabajadores estrella.



### 3.2. ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL.

La eficacia en la actuación internacional puede depender en gran medida de la **estructura organizativa** que la empresa multinacional adopte para gestionar las actividades en los distintos países. Debido a su alta complejidad, uno de los mayores desafíos consiste en definir las estructuras organizativas y los sistemas de dirección más adecuados. Esto va a depender tanto del **grado de internacionalización** de la empresa como de la **estrategia competitiva internacional** que haya elegido. Los principales modelos estructurales de una empresa multinacional pueden clasificarse de la siguiente manera:

- *Estructura funcional mundial*: los responsables de las distintas áreas funcionales en cada país dependen directamente de los responsables funcionales en la matriz.
- *Modelo de división internacional única*: se integran todas las actividades internacionales de la empresa en una única división, que centraliza todas las decisiones que afectan a las actividades exteriores.
- *Modelo multidivisional por productos*: las actividades internacionales se reparten en varias divisiones para cada tipo de producto. La división es responsable de todas las actividades internacionales relacionadas con su tipo de producto.
- *Modelo multidivisional por áreas geográficas*: la división es responsable de todas las actividades incluidas en su zona geográfica, independientemente del tipo de producto. En ambos modelos multidivisionales suelen quedar centralizadas en la matriz actividades como I+D, finanzas o control.
- *Modelo matricial*: las filiales dependen de dos criterios de autoridad, normalmente combinando los productos con las áreas geográficas, aunque también podrían aplicarse otros criterios como las áreas funcionales.

#### NECESIDAD DE COORDINACIÓN

	BAJA ← → ALTA			
	ESTRATEGIA MULTIPAÍS	ESTRATEGIA INTERNACIONAL	ESTRATEGIA GLOBAL	ESTRATEGIA TRANSNACIONAL
<i>Grado de centralización</i>	Descentralizada	Competencias esenciales centralizadas	Centralizada	Simultáneamente centralizada y descentralizada
<i>Modelo estructural</i>	Modelo estructural	División internacional o funcional mundial	Multidivisional por productos	Estructura matricial
<i>Necesidad de mecanismos de complejos de integración</i>	Baja	Media	Alta	Muy alta
<i>Necesidad de una cultura organizativa internacional</i>	No es importante	Bastante importante	Importante	Muy importante

