

# Estrategias corporativas de crecimiento: Internacionalización y Diversificación

**Date:** 2014-07-20 20:00

**slug:** estrategias-corporativas-crecimiento

**Authors:** Antonio Martínez

**tags:** contabilidad, estrategia, crecimiento, internacionalizacion, diversificacion

**summary:** Short version for index and feeds

## Introducción

Clasificación de estrategias básicas: (Ansoff, 1977)

	Productos Tradicionales	Productos Nuevos
Mercados Tradicionales	EXPANSIÓN Penetración en el mercado	EXPANSIÓN Desarrollo de productos
Mercados Nuevos	EXPANSIÓN Desarrollo de mercados	DIVERSIFICACIÓN

## Fundamentos de la Estrategia de Internacionalización

¿Porque y cómo se internacionaliza la empresa?

### Razones

#### Razón general

La adaptación a un entorno cada vez más global.

#### Factores Pais

- **Ciclo de vida del producto o de la industria**

- Cuando en el país de origen empiezan a notarse las fases de madurez, las empresas pueden buscar mercados extranjeros que se encuentren en una fase anterior.
- Puede ser suficiente la existencia de una demanda fuerte en un país extranjero.

- **Reducción de costes**

- Sin entrar en cuestiones éticas, muchas veces, la internacionalización responde a la búsqueda de condiciones favorables respecto a los distintos inputs.

- **Tamaño mínimo eficiente**

- Si hay economías de escala, es posible que la demanda local no sea suficiente para alcanzar un nivel aceptable de eficiencia, por lo que procura una estrategia de internacionalización en busca de aumentar la demanda. Ej: Heineken, Carlsberg y Guinness
- Búsqueda de recursos
- Condiciones legales

## **Factores del Sector**

- **Nivel de globalización:**

Porter, distingue los sectores, según el *grado de globalización*, en dos extremos:

- **Industrias multipaís**

- La competencia en cada país es independiente del resto.
- Las empresas tendrán que adaptarse a las condiciones propias de cada mercado.
- La internacionalización es opcional

- **Industrias globales**

- El sector, a nivel internacional, está formado por una serie de subsectores nacionales.
- Las empresas compiten a nivel global.
- La internacionalización es inevitable

## **Factores de la Empresa**

- Exceso de recursos
- Reducción del riesgo global de la compañía
- Dependencia estratégica

## **Opciones**

Porter, partiendo del modelo de la cadena de valor distingue entre:

- Actividades orientadas hacia abajo (Cliente)
- Actividades orientadas hacia arriba (Proveedor)

La estrategia internacional de las empresas dependerá de dos decisiones: De configuración (localización de las actividades que componen la cadena de valor) y de nivel de coordinación entre dichas actividades.

Coordinación	Alta	E. Multipais Coordinada	E. Global Pura
	Baja	E. Multipais Pura	E. Global con adaptaciones
		Dispersión	Concentración
		Configuración	

### **Estrategia Global**

- La coordinación y la configuración tienden a ser máximas
- Las empresas tratan de competir en costes sin perseguir la adaptación al cliente.

### **Estrategia Global con adaptaciones**

- Las empresas sacrifican parte de la eficiencia basada en la estandarización para adaptarse a los distintos mercados.

### **Estrategia Multipais**

- Las filiales funcionan de forma semiautónoma
- Las empresas comparten algunas capacidades que poseen a nivel global
- Es la peor situación desde el punto de vista de la eficiencia

### **Estrategia Multipais Coordinada**

- Localizar las actividades hacia arriba para optimizar los costes
- Localizar las actividades hacia abajo más cerca de los clientes
- Esta estrategia implica unos costes muy elevados derivados de la alta coordinación y dispersión.

La evolución de las industrias tiende a la globalización. Esto tiene una doble implicación. Las empresas tratarán de conseguir altos niveles de coordinación. Sin embargo, la concentración tiene límites, por lo que las empresas deberán concebir su estrategia internacional de un modo dinámico.

## **Formas (Modelo de Uppsala)**

Tres opciones fundamentales:

- Operaciones comerciales (Importación / Exportación)
- Acuerdos contractuales (Joint-ventures, Alianzas, Licencias)
- Inversión Directa Exterior

El modelo percibe la internacionalización como un proceso en el que la empresa incrementa gradualmente su compromiso internacional.

El proceso evoluciona en función de dos variables:

- Desarrollo de conocimientos
- Cantidad de Recursos comprometidos

Dos aspectos sobre el Modelo de Uppsala:

- Describe como el compromiso en un mercado se desarrolla siguiendo unas pautas:
  1. La entrada se realiza al principio a través de exportaciones irregulares
  2. La siguiente fase implica la utilización de agentes independientes
  3. Finalmente, mediante la IDE a través de filiales comerciales y/o productivas
- Explica la elección del país de destino
  - Donde las distancias geográfica y psicologica (idioma, cultura, desarrollo...) sean menores
  - Ghemawat describe cuatro tipos de distancia (**modelo CAGE**)
    - Distancia **C** ultural: Idioma, Raza, Religión, Normas sociales...
    - Distancia **A** dministrativa: Lazos coloniales, Asociaciones políticas, Hostilidad política...
    - Distancia **G** eográfica: Lejanía, Frontera común, Acceso fluvial, Medios de transporte...
    - Distancia **E** conómica: Dif en los ingresos de los clientes, dif en costes y calidad de inputs...

Precisiones:

- Su aplicación está orientada para empresas pequeñas
- El modelo se ajusta mejor a empresas sin experiencia previa en la actividad internacional
- Empresas grandes y las que tienen mayor experiencia alterarán el patrón descrito por el *modelo de Uppsala*

## Estrategia de diversificación

### Diversificación relacionada

### Integración vertical

## Resultados de la estrategia de diversificación