



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Estrategias de internacionalización de Empresas

Curso académico 2017/2018

ALUMNO: Cristian Felipe Nortes Figueroa

TUTOR: José Antonio Belso Martínez



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. LA ECONOMÍA ACTUAL: DATOS Y DEFINICIONES.....	6
2. LA INTERNACIONALIZACION.....	12
2.2 La internacionalización de la economía y de la empresa.....	15
2.3 Modelos de la internacionalización.	17
2.3.1 La perspectiva económica.....	16
2.3.2 La perspectiva de proceso.....	18
2.3.3 La perspectiva de redes.....	21
3. FASES DE LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA.....	22
FASE 1: Exportaciones pasivas.	22
FASE 2: Exportaciones activas.	23
FASE 3 y 4: Consolidación de las exportaciones.....	24
4. LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION Y SUS FACTORES DETERMINANTES.	25
4.1 Ventajas y desventajas de la internacionalización.....	26
4.2 La Internacionalización: Factores determinantes del éxito	27
4.3 Tipos de estrategia de internacionalización.....	29
4.4 Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de entrada al mercado.....	32
4.5 Factores determinantes en la elección de la estrategia de entrada a un mercado.....	34
4.6 Errores frecuentes en el proceso de entrada a nuevos mercados.	35
5. ESTUDIO EMPIRICO DE CASOS.	36
Empresa 1: Freixenet.....	36
Empresa 2: Campofrío.....	39
Empresa 3: Mango	41
Empresa 4: Camper	43
6. CONCLUSIÓN.....	47
7. BIBLIOGRAFÍA	51

INTRODUCCIÓN

La importancia del análisis de la globalización en la empresa y economías actuales radica en las ventajas y beneficios que está aportando tanto a las organizaciones como a la sociedad. Estas ventajas se deben a los ajustes que se generan en las economías de los países al entrar conjuntamente en un mercado global. Cada uno de ellos realiza sus actividades atendiendo a su ventaja competitiva, obteniendo menores costes y mayor producción en las mismas, y adquiriendo los demás productos y servicios a otros países por menor precio que si se produjeran localmente.

Actualmente, se está alcanzando un desarrollo económico conjunto y global en la mayoría de países desarrollados. A su vez, como resultado, se están mejorando también otros aspectos que son beneficiosos para la sociedad y las empresas, como por ejemplo los importantes avances en las nuevas tecnologías, el aumento de la libertad empresarial mediante la disminución de barreras de acceso a su actividad, el desarrollo de la comunicación y su tecnología, el alcance de economías a escala que permiten reducir los costes y aumentar la calidad de los productos y servicios consumidos, el avance en investigación, desarrollo y técnicas para la salud, la mayor eficiencia en la distribución de los recursos y el progreso de nuevos acuerdos legales que protegen los intereses económicos de los consumidores.

No obstante, no todo son beneficios, ya que también se presentan ciertos retos y amenazas que están ligados a la globalización. Por ejemplo, dado a este fenómeno, cuestiones como la protección de datos y protección de derechos de autor también cobran importancia, y en un mundo globalizado donde la información se mueve tan rápido es más difícil de controlar. Otro ejemplo es la publicación creada por El Fondo Monetario Internacional donde hace referencia a la globalización y a que un crecimiento sin precedencia puede provocar mayor desigualdad en países en vías de desarrollo (FMI, 2000). Otras de las desventajas o riesgos de relacionados con la globalización son aquellos que menciona Eduardo Aninat, subdirector y gerente del Fondo Monetario Internacional, donde se refiere al riesgo de la excesiva inestabilidad de los mercados de capital desencadene crisis financieras, los flujos migratorios, el

riesgo de que los beneficios de la globalización se concentren en unos pocos, sin llegar a la mayoría o la desventaja de la internacionalización de la criminalidad (FMI, 2001).

A pesar de dichas desventajas, la globalización es un fenómeno que no puede detenerse y desde una perspectiva económica privada es evidente que el mundo se abre a las empresas como mercado único para comprar y vender. Lo anterior significa también que los competidores se mueven de un mercado a otro con mucha facilidad lo que incentiva a rebajar costes, o atacar nuevos mercados. En este sentido, es clave para las empresas internacionalizarse ya que no pueden desaprovechar las ventajas que les ofrece la globalización, y en todo caso en un mundo que avance tan rápido no utilizar estas ventajas implica un estancamiento empresarial. Así, este trabajo tiene por objetivo aportar evidencias sobre los procesos de internacionalización de diferentes empresas con el fin de utilizarlos como guía para emprendedores que aspiren a internacionalizarse tomando en cuenta la tendencia actual de la economía hacia la globalización y cómo esta afecta a las organizaciones económicas actuales.

Para elaborar este trabajo inicialmente se definirá qué es la globalización y por qué es tan importante la internacionalización empresarial actualmente, para después analizar los diferentes tipos y estrategias de expansión hacia los mercados exteriores. Para finalizar, añadiré casos prácticos en los que observaré las ventajas y desventajas que pudiera llevar este proceso para las empresas actuales.

Analizaré así la forma en que los agentes económicos, en concreto las empresas, acometen el reto de la globalización, estableciendo como parte de sus objetivos de largo plazo alcanzar mayores cotas de internacionalización, mediante la elección de aquellos métodos y estrategias que conduzcan a una exitosa integración en los mercados exteriores.

Finalmente, considero además que este trabajo ofrecerá evidencias empíricas que permitan a las empresas conocer casos de éxito para mejorar los procesos

de internacionalización al igual que para aquellas que se encuentran en continua necesidad de cambio ante el entorno actual, que como se ha dicho antes, es cada vez más globalizado.

1. LA ECONOMÍA ACTUAL: DATOS Y DEFINICIONES

Actualmente la economía se caracteriza por su carácter global donde se puede encontrar todo tipo de productos con un gran alcance geográfico. Esta situación se debe, en gran parte, al desarrollo de las nuevas tecnologías y la interacción que se da en las sociedades actuales donde se facilita el intercambio de información, el impulso de alianzas y acuerdos entre países, la creación de zonas de libre comercio regionales y las ayudas públicas para la exportación de los productos nacionales. En este sentido, muchas definiciones y conceptos en torno al término de globalización han surgido a lo largo de los años, por lo que es interesante analizarlas en este apartado.

Atendiendo a la información recopilada, he podido sintetizar en estas definiciones los siguientes significados de globalización:

- El proceso económico, tecnológico, político, social y cultural consistente en el aumento de la comunicación e interdependencia de los diferentes países existentes en el mundo mediante el que se unen sus mercados (Cruz, 2010).
- Integración de las economías locales en una economía mundial globalizada (Fuentes, 2010).
- Constelación de centros con fuerte poder económico y fines lucrativos, unidos por intereses paralelos, cuyas decisiones dominan los mercados mundiales, especialmente los financieros, usando la más avanzada tecnología y aprovechando la ausencia o debilidad de medidas reguladoras y de controles públicos (Sampedro, 2002).

Después de haber esbozado algunas definiciones, es importante tratar de establecer las causas y consecuencias que están detrás del fenómeno de la

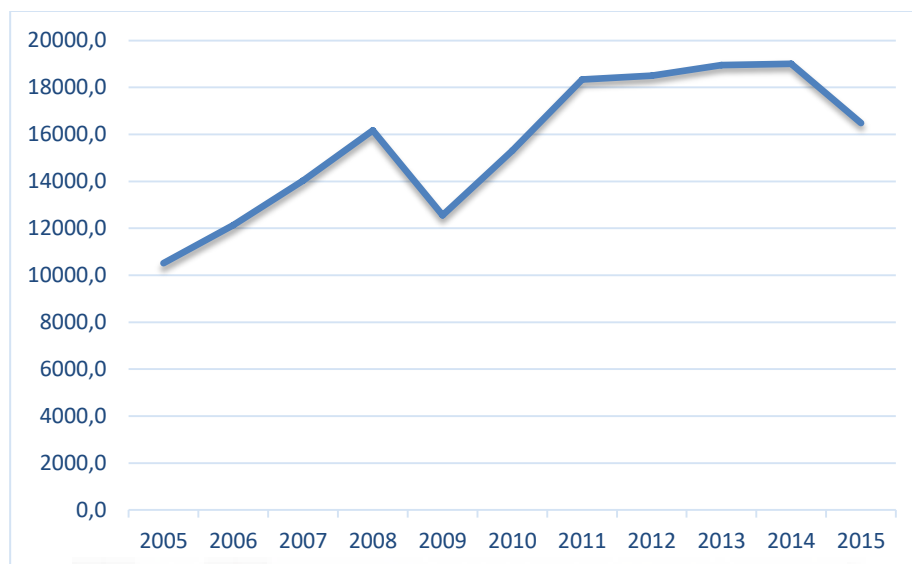
globalización de acuerdo al equipo técnico económico del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2001)

- Causas de la globalización:
 - Nueva y desarrollada reestructuración política mundial.
 - Apertura de barreras económicas.
 - Liberalización del mercado de capitales.
 - Revolución de la información y la comunicación.
- Consecuencias de la globalización:
 - Pérdida del poder de control estatal sobre la comunicación y el flujo de información, ya que las personas tienen libre acceso a la información.
 - Globalización de la economía sumergida y el crimen organizado.
 - Pérdida de autonomía económica de los estados.
 - Aumento del poder de las multinacionales.
 - Fragmentación de los procesos productivos, ya que la cadena de producción puede dividirse entre varios países, un ejemplo es el iPhone cuyas piezas se fabrican en varios países.
 - Aumento del desarrollo económico en la mayoría de los países.
 - Globalización cultural.

Como se puede observar, muchos de los resultados de la globalización son beneficiosos, no obstante, existen ciertas consecuencias negativas, ya que por ejemplo el aumento del poder de las empresas multinacionales sin control en países no desarrollados puede aumentar también la desigualdad de los estados generando desequilibrios sociales y económicos. De igual forma, situaciones como la expansión global del crimen organizado son factores negativos.

Con el fin de respaldar las afirmaciones sobre la importancia actual de la globalización se presentan los siguientes gráficos relacionados al comercio internacional de mercancías.

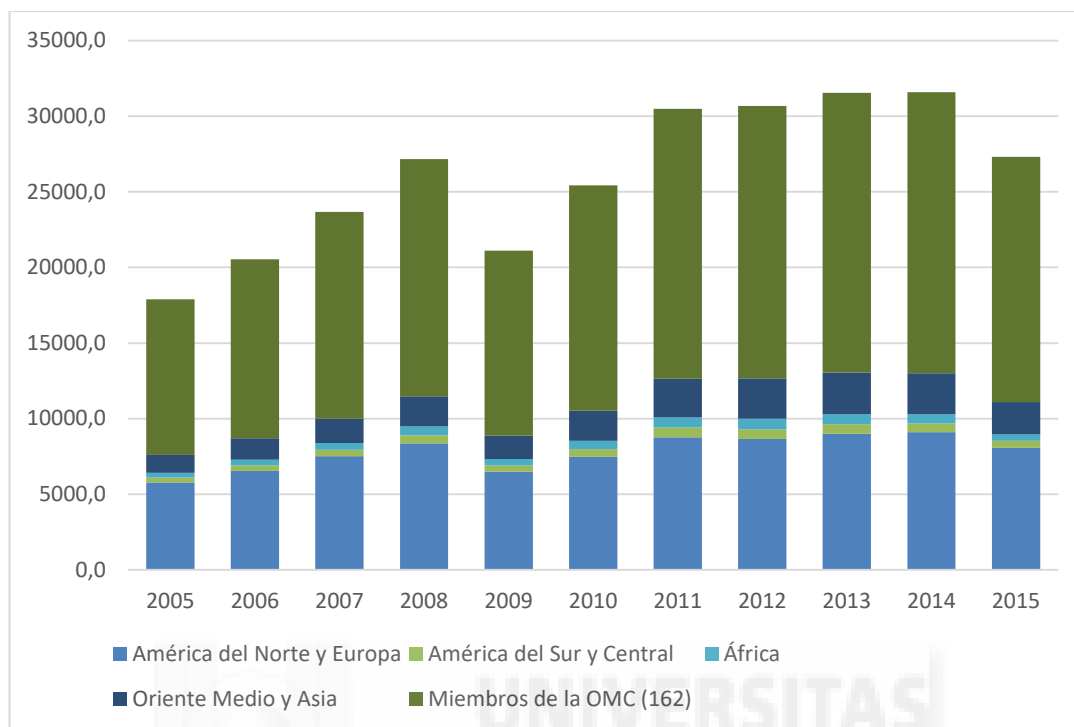
Gráfico 1. Comercio mundial de mercancías y comercio de servicios comerciales 2005-2015.



Fuente: Elaboración propia (Organización Mundial del Comercio, 2016)

En el Gráfico 1, se pueden observar varios datos de interés, como por ejemplo que el valor de los bienes comercializados en 2015 duplica las cifras de 2005 y que el comercio de mercancías registra una caída en 2009 debido a la crisis económica mundial. El descenso observado en 2015 se debe a la disminución del precio de la energía en ese año, que tuvo una caída del 45%.

Gráfico 2. Comercio de mercancías de los miembros de la OMC por regiones
2005-2015.



Fuente: Elaboración propia (Organización Mundial del Comercio, 2016)

Cabe recalcar del Gráfico 2, regiones como Asia, Europa y América representan el 88% del comercio de bienes en la OMC. Regiones como la de África cuentan con muy poca participación en el comercio mundial, lo mismo pasa con la región centroamericana.

Una vez analizados los datos de la economía mundial, es necesario puntualizar en qué estado se encuentra nuestro país respecto a los demás en cuanto a la globalización. Según el Estudio de la Universidad Politécnica de Zúrich (2017), nuestro país se encuentra en el puesto 17 de los países más globalizados del mundo. Este estudio se ha basado en los datos de comercio transfronterizo y el flujo de ingresos exteriores en relación al PIB.

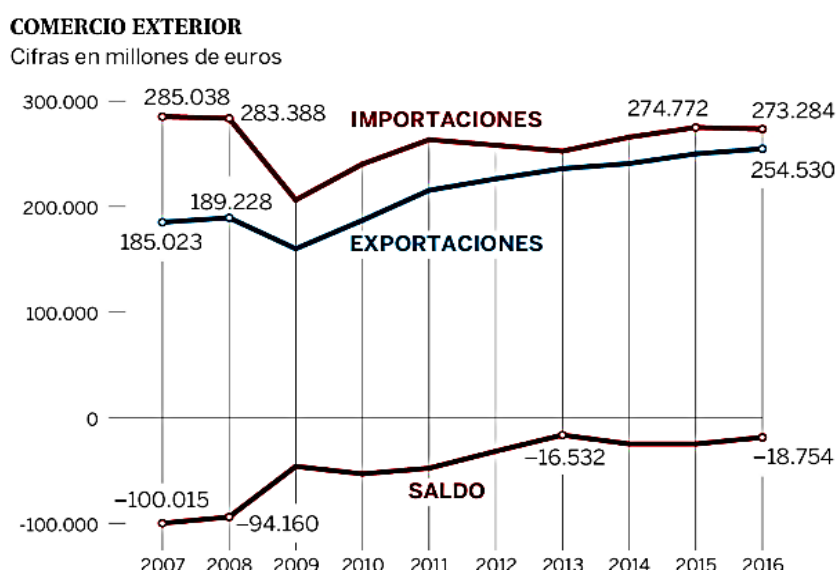
Adicionalmente, es importante recalcar que España alcanzó su récord en exportaciones en el pasado año 2016, llegando a la cifra de 259973 millones de euros, como podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Datos sobre la Exportación de Mercancías en España 2007-2016 en millones de euros.

Fecha	Exportaciones	Exportaciones %PIB
2016	259.973,5 M.€	23,34%
2015	254.599,4 M.€	23,67%
2014	244.287,2 M.€	23,56%
2013	239.314,3 M.€	23,33%
2012	229.802,3 M.€	22,10%
2011	220.223,3 M.€	20,57%
2010	191.911,9 M.€	17,75%
2009	162.990,0 M.€	15,11%
2008	191.387,8 M.€	17,15%
2007	184.821,1 M.€	17,10%

Fuente: (Expansión Datos Macro, 2016)

Gráfico 3. Balanza Exterior España



Fuente: El País / Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017)

Gráfico 4. Balanza por cuenta corriente España 2000-2015 en miles de millones de euros.



Fuente: (Banco de España, 2015).

De acuerdo los gráficos anteriores, se puede afirmar que se registra en 2015 la mayor salida de capitales en España debido al aumento de compras en el extranjero de inversores españoles. Así a partir de 2012 se observa un punto de inflexión donde se pasa de un déficit a un superávit de Cuenta Corriente.

En definitiva, la economía actual destaca por su tendencia hacia a la globalización. A nivel mundial, este proceso ha tenido un gran impulso pues se han incrementado las exportaciones, se ha aumentado la participación de las empresas en mercados extranjeros, se ha diversificado la exportación geográfica, y han decrecido los riesgos al aumentar los mercados de destino. Como se puede observar, se está produciendo la deslocalización de las actividades y las empresas empiezan a ubicarse en las zonas que representan mayores ventajas competitivas y se han desarrollado las redes internacionales de intercambio comercial.

En España, este fenómeno también se ha presentado, por ejemplo, de acuerdo a la última publicación del Instituto de Comercio Exterior (ICEX, 2017) las empresas exportadoras han crecido un 1.7% solo en el último año con respecto al 2016. De igual forma, otro dato interesante es el de las empresas exportadoras regularmente (las que han exportado durante los últimos cuatro años) ya que desde el 2012 poseen un crecimiento constante. Así, se puede afirmar así que en España las empresas actuales se están internacionalizando cada vez más, a lo que se suma el incremento del número de profesionales españoles en el exterior que actúan como enlace entre mercados y las nuevas redes establecidas de internacionalización digital que permiten ahorrar costes al proceso.

2. LA INTERNACIONALIZACION.

En la actualidad la internacionalización se considera un objetivo principal para las empresas ya que funciona como estrategia para diversos propósitos, para incrementar ventas, aumentar el posicionamiento de la marca, para solucionar excesos de stock, para impulsar productos que en ciertos países ya han alcanzado el ciclo de maduras, entre otros objetivos. Pese a ser una estrategia complicada, sobre todo debido a la implementación de la internacionalización, los costos y las dificultades culturales como el idioma, este fenómeno se está convirtiendo en una necesidad.

Antes de analizar de lleno las causas que impulsan la internacionalización es necesario abordar ciertas definiciones y analizar sus variables.

Primero, es importante atender a la definición que proporcionan Johanson y Vahlne para el término de internacionalización principalmente desde una perspectiva empresarial, mencionando que es: *“una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”* (Johanson & Vahlne, 1977).

También es de interés la definición que aporta Canals refiriéndose a la internacionalización como a *“... los flujos comerciales y de inversión de un país a otro, consistentes en el intercambio de bienes, servicios y capitales”* (Canals, 1994).

Así, se puede observar como ésta segunda definición apunta a una perspectiva más macroeconómica, siendo la primera un punto de vista más privado, desde la forma de observar de una empresa. Además, se puede extraer que la internacionalización es un proceso a largo plazo que contiene diversas fases y que dicho proceso afecta directamente a la actividad de la empresa modificando su dimensión, funcionamiento y estructura e implica además desarrollar actividades fuera del país de origen.

Podríamos por tanto concluir que la internacionalización de una empresa es en general el proceso de elaboración y puesta en marcha de una serie de estrategias para participar en la globalización del mercado proyectando las actividades de la misma al entorno internacional.

Ahora, es importante señalar y separar el término de globalización del concepto de internacionalización, ya que no son lo mismo ni significan lo mismo. La globalización es un concepto más general que engloba aspectos culturales, políticos y sociales y se define como la integración de diversos mercados y sociedades en un único global que comprenda y generalice sus

operaciones comerciales, políticas, humanas, sociales, económicas, financieras, industriales, culturales, etc. La internacionalización en cambio es una definición más específica como se ha podido apreciar anteriormente. No obstante, a continuación, procederé a detallar la diferencia entre los conceptos de internacionalización y globalización.

- Internacionalización:
 - Supone un aumento del intercambio económico referente al tráfico de actividades transfronterizas entre naciones sin modificar las formas de organización actuales.
 - Consiste en desarrollar en otros países actividades que la empresa desarrollaba a nivel nacional hasta el momento.
- Globalización:
 - Requiere nuevas formas de organización en las empresas supeditadas al contexto global.
 - La empresa traslada al exterior no sólo sus ventas, si no sus demás áreas de gestión. Su área de operación es el mundo y aprovecha las ventajas de cada zona para desarrollar su actividad con eficiencia.

Una vez hecha la diferenciación de conceptos, es importante descubrir y describir aquellas causas y algunos de los motivos que están impulsando a las empresas a cruzar las fronteras y llevar sus productos a otros países, algunas de estas razones son las siguientes:

- Ser independiente y sortear los efectos negativos de los ciclos económicos de las economías locales.
- Acceder a un mercado mayor, con numerosos clientes potenciales.
- Mejorar la imagen de su empresa para que sea considerada actual e innovadora.
- Obtener mayor rentabilidad al obtener economías a escala.
- Aumentar la capacidad productiva mediante al acceso a nuevos recursos y posibilidades.
- Diversificar los riesgos comerciales y de aprovisionamiento.

En definitiva, la internacionalización consiste en aumentar los intercambios con el extranjero y la globalización mundializa el total de la actividad de la empresa mostrando el mundo como escenario de actuación para todas sus áreas, no sólo para las ventas.

2.2. La internacionalización de la economía y de la empresa.

Enfocaré este apartado hacia el proceso de apertura de mercados que se está desarrollando actualmente en las empresas que deciden internacionalizar sus actividades y abrir sus fronteras a nuevos países.

Para empezar, es necesario recordar que son muchas las razones por las cuales las empresas deciden iniciar un proceso de internacionalización de su actividad, algunas de estas mencionadas en el apartado anterior, no obstante, existen algunas más importantes que otras y esto depende de los objetivos que cada organización tiene tanto a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, entre las más frecuentes están la ampliación de su mercado potencial y por tanto aumento de sus ventas totales, y el desarrollo económico de sus recursos gracias al alcance de economías a escala y la expansión económica de la empresa.

De igual manera, otras de las razones por las cuáles este fenómeno sucede es para acceder a recursos internacionales y el aprovechamiento de las ventajas competitivas disponibles, lo anterior, también está ligado a la posibilidad de reaccionar ante las estrategias expansivas de la competencia y mantener una constante actualización diversificando también los riesgos locales.

Ahora, lo anterior se ha descrito debido a que el proceso de apertura de mercados de una empresa debe tener en cuenta las razones por las que se realiza, la estrategia o estrategias a seguir, cómo se realizará y dónde.

Aunque cada empresa, dependiendo de sus características y de los obstáculos que encuentre en el camino opte por un proceso de apertura a mercados diferente, encontramos a continuación los pasos generales a seguir para llevar a cabo el mismo en la mayoría de las ocasiones, no obstante teniendo en cuenta que las dificultades siempre pueden presentarse y cada organización debe buscar la mejor manera de solucionarlos.

- Iniciar la actividad importadora: las empresas analizan los mercados exteriores y encuentran numerosas ventajas para adquirir sus provisiones en los mismos (mayor innovación, mejores precios, mayor variedad, etc.) Se inician así en el conocimiento del funcionamiento de las operaciones internacionales. Las ferias internacionales son la herramienta perfecta para iniciar esta actividad.
- Iniciar la actividad exportadora: la empresa comienza a analizar y a familiarizarse con el mercado que ha conocido y decide ofrecer sus productos al mismo como oportunidad de expansión para sus ventas.
- Implantación comercial en el exterior: la empresa pasa a establecer comercios propios en las zonas exteriores en las que desea desarrollar su actividad comercial.
- Inversión exterior: en esta etapa, a parte de la comercialización, se establece también la actividad productiva en el exterior. Las razones que llevan a este paso son las ventajas sobre los costes de producción, la eliminación de barreras de acceso de los productos, la reducción de los costes de transporte, etc.
- Globalización de la empresa: en esta fase la empresa no tiene la característica nacional, sino global, pues sus actividades están establecidas sin restricción geográfica atendiendo a las ventajas locales de cada una, llevándose a cabo una gestión global de la misma.

Debo señalar que no todas las empresas podrán utilizar las mismas estrategias y en el mismo grado, pues decisiones que para algunas empresas funcionan y las posicionan como líderes ante la competencia para otras pueden no funcionar e incluso afectar sus ventas o su marca de forma negativa. Es por ello que en el próximo apartado trataremos los diferentes tipos de internacionalización existentes atendiendo a las características de cada empresa. En este apartado se ha analizado el proceso de apertura de las empresas no obstante más adelante se analizará a fondo el proceso de internacionalización en sí luego de haber descrito algunas teorías y modelos de internacionalización.

2.3 Modelos de la internacionalización.

La internacionalización ha sido objeto de estudio en múltiples ocasiones y, por consiguiente, existen diferentes perspectivas que explican dicho fenómeno en la literatura. A continuación, se utilizará la clasificación propuesta por Galvan (2003) y Trujillo et al. (2006), y la clasificaremos de acuerdo a los diferentes modelos o teorías en 3 perspectivas distintas: económica, de proceso y de redes.

2.3.1 La perspectiva económica.

En este apartado se agrupan las teorías que explican la internacionalización centrándose en los costes y en las ventajas económicas que proporciona el proceso. Estas teorías pertenecen a la década de los setenta u ochenta y se caracterizan por tener en común la creencia de que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos racionales.

Teorías englobadas en esta perspectiva:

- Teoría de la organización industrial: esta teoría implica la posesión por parte de la empresa de una ventaja competitiva para poder expandirse e internacionalizarse. Dicha ventaja debe ser en monopolio para poder competir con las empresas locales en los nuevos territorios.
- Teoría de la internacionalización: esta teoría está basada en los costes de transacción¹, indicando que la empresa que decide internacionalizarse cuando más específico es su mercado y más eficiente será el proceso en el extranjero que en el país de origen. En otras palabras, la empresa encuentra una oportunidad de internacionalizarse cuando es más económico su proceso en el extranjero, donde existe un mercado más imperfecto, que en su nación, donde existe una competencia perfecta de su producto.
- Teoría ecléctica de Dunning: esta teoría basa la internacionalización de una empresa en tres fundamentos, que son las ventajas competitivas que posee la empresa, la propensión a internacionalizar de los mercados exteriores, y el atractivo de los mercados externos para

¹ Costes de transacción: coste en el que se incurre al realizar un intercambio económico en el mercado.

efectuar la producción en los mismos. Así, basándose en estos fundamentos, la empresa analizará su decisión de internacionalización atendiendo al coste de este proceso y las ventajas de externalizar la producción (Dunning, 1988).

Para que se produzca el proceso de internacionalización deben ocurrir entonces, según el autor, cuatro hechos: poseer ventajas competitivas respecto a las empresas locales, debe ser más ventajoso explotarlas por sí mismo que cederlas a un tercero, debe ser rentable localizar alguna parte del proceso en el exterior y se debe considerar la estrategia de internacionalización a largo plazo.

- Teoría de la ventaja competitiva: establece cuatro factores en los que las empresas se basan para llevar a cabo el diseño de su estrategia de internacionalización. Estos factores suponen ventajas económicas para las empresas respecto al proceso y son los siguientes (Porter, 1990):
 - Dotación de factores: posesión de recursos ventajosos a diferencia de la competencia.
 - Condiciones de demanda: las necesidades y solicitudes de la demanda determinarán la emergencia de la innovación y de la creación de ventajas competitiva de las empresas.
 - Industrias conexas: la tendencia a la agrupación y cooperación con empresas conexas conlleva a la obtención de ventajas competitivas.
 - Estructura y rivalidad de las firmas: la fuerte competencia propensa a que se desarrolle la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas.

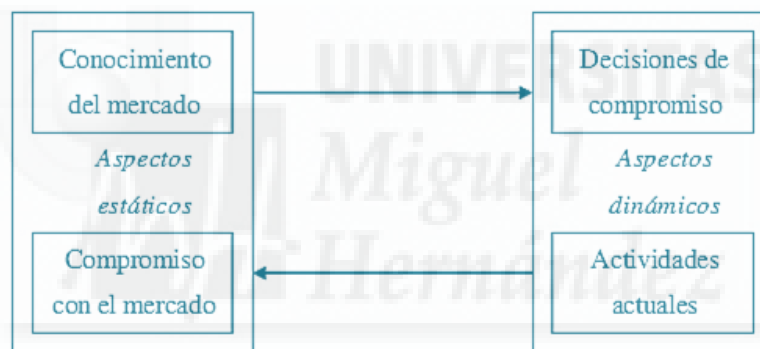
2.3.2 La perspectiva de proceso.

Esta perspectiva considera la internacionalización como un proceso dinámico que lleva a las empresas a su internacionalización, desde la toma de decisión de iniciarla, hasta los pasos a seguir y la consecución de la misma.

Teorías incluidas en esta perspectiva:

- Modelo Uppsala: esta teoría relaciona directamente el grado de internacionalización de una empresa con la experiencia adquirida por la misma respecto a sus actividades en los nuevos mercados. Establece así cuatro etapas para establecerse en un nuevo mercado externo: exportaciones esporádicas, exportaciones regulares a través de agentes independientes, establecimiento de una sucursal en el país externo y establecimiento de unidades productivas en el país externo. Todas las etapas forman el proceso mediante el cual se van aumentando los recursos y actividades comprometidos con la internacionalización de la empresa (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Gráfico 5. Mecanismo básico de la internacionalización del Modelo Uppsala



Fuente: (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

- Modelo del ciclo de vida del producto según este autor, las actividades iniciales de la empresa se realizarán siempre en el país de origen y se ofertarán al mercado nacional. Una vez el producto se ha desarrollado, el producto suele exportarse gracias a las ventajas e innovaciones adquiridas durante su ciclo de vida en el país original. Así, las etapas de internacionalización se relacionan con las etapas del ciclo de vida del producto atendiendo al siguiente proceso gradual (Vernon, 1996):

Tabla 2. Etapas de ciclo de vida e internacionalización

Etapa de ciclo de vida	Etapa de internacionalización
Introducción	Producción y comercialización orientada al país de origen
Crecimiento	Comercialización e inversión en países externos (países industrializados)
Madurez	Relocalización de la inversión (países con recursos económicos), se busca ahorro en costes
Declive	Abandono del país de origen debido a la disminución de la demanda

Fuente: Suárez y Ortega, (1999)

- Modelo de Jordi Canals: este modelo considera que la internacionalización de la empresa es motivada por la globalización de su sector y puede ser acelerada por los siguientes factores (Canals, 1994):
 - Fuerzas económicas: economías de escala, tecnología, finanzas, costes, barreras arancelarias, infraestructuras y transporte.
 - Fuerzas de mercado: necesidades, consumidores, canales de distribución y publicidad.
 - Estrategias empresariales: competencia en el mercado.

- Modelo Way Station: en este modelo se plantea que la internacionalización de la empresa está basada en el conocimiento de la misma y en su compromiso con dicha estrategia. Así, el proceso de internacionalización se basa en las siguientes etapas (Yip, Bicarri, & Monti, 2000):
 - Planeación estratégica: búsqueda de información y elaboración de la estrategia.
 - Investigación del mercado: conocimiento del mercado objetivo y de las capacidades de la empresa para alcanzarlo.

- Selección de mercados: recopilación de las características del país, competencias, demanda, etc.
- Selección del modo de entrada: análisis de los recursos y capacidades disponibles, grados de riesgo, alternativas, etc.
- Análisis y estrategia ante los futuros inconvenientes.
- Estrategia de post entrada: estrategias de movilización de recursos.

-Modelo de Born-Globals: se refiere a un modelo aplicado a aquellas pequeñas y medianas empresas emprendedoras que presentan un proceso de internacionalización acelerado, es decir, inician sus actividades comerciales en el mercado mundial justo apenas nacen o en todo caso a un periodo muy cercano a su nacimiento. Estas empresas ingresan a los nuevos mercados obviando o se brincándose algunas de las etapas del proceso tradicional de internacionalización, gradual o por etapas, conocido como modelo Uppsala tratado anteriormente (Leiva & Darder, 2008).

2.3.3 La perspectiva de redes.

Según esta perspectiva, la internacionalización es producto de las interacciones de las empresas locales y sus redes comerciales. En otras palabras, los miembros de la red en la que se encuentra la empresa serán el cauce de la misma hacia su internacionalización.

Así, a través de las redes con las que contacta la empresa, obtendrá la información y recursos necesarios para el proceso. Estas redes comprenden las sociales, las económicas y las personales.

En esta perspectiva, se encuentra el modelo de redes de Johanson y Mattson mencionado antes, que se basa en el uso de las redes sociales para analizar el proceso de internacionalización de las empresas mediante las mismas. Se consideran así como redes de negocio sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno, redes y agentes que aumentan a medida que aumenta el grado de internacionalización de la empresa.

3. FASES DE LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

En este apartado se analizan las fases de internacionalización, en apartados anteriores se ha analizado el proceso de apertura de la empresa, no obstante, a continuación, se analizará aquellas etapas una vez que la empresa ya ha tomado la decisión de llevar a cabo la misma. Aunque no es igual para todas las organizaciones hay muchas empresas que empiezan su internacionalización desde cero, por lo que estas deben seguir un proceso gradual mediante el cual sus recursos y estrategias productivas y económicas se irán internacionalizando paulatinamente, no obstante, existen empresas como por ejemplo las virtuales, que por su estructura pueden ser internacionales desde el principio.

En general, las empresas comienzan su proceso de internacionalización con exportaciones pasivas, que la hacen consciente del potencial del mercado internacional y de sus oportunidades. Cuando adquiere consciencia la dirección y también un poco de experiencia, estas empiezan a exportar directamente vía ferias, misiones comerciales o visitas a clientes de forma progresiva. Así se encuentra con intermediarios y distribuidores con los que colabora para beneficiarse de su conocimiento del mercado de destino en cuanto a lenguaje, cultura y contactos. Finalmente, cuando las organizaciones adquieren experiencia suelen adquirir y montar su propio sistema de distribución en el mercado de destino y al alcanzar el dato de ventas suficientes se plantea producir allí si así lo desea. Encontrando así cuatro fases generales por las que pasan las empresas que desean internacionalizar sus actividades y que se desarrollarán más a detalle a continuación (Nieto & Llamazarez, 1988).

FASE 1: Exportaciones pasivas.

En esta primera etapa nos encontramos ante una empresa nacional que comienza a contactar esporádicamente con empresas extranjeras y a efectuar transacciones con las mismas. La empresa no cuenta con una estrategia exportadora definida y actúa con cautela intentado soportar el mínimo riesgo posible.

Las principales causas del inicio de esta actividad serían las siguientes:

- Reducir costes de producción: excedente de productividad, alcance de economías a escala, descenso de la demanda nacional, alcance de la etapa de madurez, etc.
- Reaccionar ante las acciones de la competencia: exportación exitosa de los competidores directos, aumento de la competencia nacional, menor competitividad en el extranjero, etc.
- Eliminación de barreras y nuevos acuerdos comerciales entre países.

Al no contar con una estrategia de exportación definida, la empresa actúa de forma pasiva, atendiendo a las transacciones que le solicitan las empresas extranjeras que contactan con ellas. La vía de estas transacciones son las exportaciones o a través de agentes nacionales que actúan como intermediarios en la comercialización con el exterior.

A su vez, la empresa tiene escaso control y conocimiento sobre el cliente final y por ello no adapta su producto al mismo.

FASE 2: Exportaciones activas.

Es en esta etapa cuando la empresa se cuestiona si debería acceder al mercado exterior. Así, comienza a analizarse a sí misma y a realizar un análisis externo del entorno con el objetivo de realizar un plan y una estrategia de internacionalización.

- Aspectos que se considerarán en el análisis interno: capacidad del personal, recursos económicos necesarios y disponibles, y competitividad del producto en el nuevo país.
- Aspectos que se considerarán en el análisis externo: competencia extranjera, localización de nichos de mercado, oportunidades de negocio disponibles y evolución del mercado externo.

Debido a que la empresa aun cuenta con escasa experiencia en el mercado exterior, suele contratar la colaboración de agentes que le proporcionen una nueva red de contactos e incluir un nuevo departamento de internacionalización

en su estructura con trabajadores más cualificados. Entre los citados agentes podemos encontrar consultores, empresas de logística internacional o socios extranjeros.

Inicialmente, la exportación se realizará hacia mercados cercanos culturalmente y geográficamente a los que será más fácil acceder. Por ejemplo, en España, los países iniciales de exportación serán los pertenecientes a la Unión Europea.

En esta etapa la empresa comienza a controlar el marketing de su producto enfocándolo al mercado externo y adaptará al mismo sus características, su transporte, sus medios de pago, sus plazos de entrega, etc. Aun así, todavía será escaso su control sobre el precio del producto y la promoción exterior.

FASE 3 y 4: Consolidación de las exportaciones.

En estas fases la empresa desea adquirir el control total en el proceso de exportación. Así, analiza todos los factores del marketing mix para adaptar la empresa y sus recursos a los mercados exteriores y minimizar el riesgo de las operaciones.

Aspectos a considerar y analizar del mercado externo:

- Entorno socio-cultural: religión, comportamiento frente a las compras, estructuras familiares, estética, lenguaje, etc.
- Entorno legal: impuestos, aranceles, leyes de consumo, etc.
- Políticos: tipo de gobierno y estabilidad.
- Económicos: PIB e inflación.
- Tecnológicos: infraestructuras y telecomunicaciones.
- Infraestructuras.

También dentro de esta fase se realizarán y estrategias acerca de los objetivos internacionales y los métodos de acceso al nuevo mercado.

Así, la empresa puede optar por las siguientes opciones:

- Empresas subsidiarias ya existentes: la inversión es menor y se aprovechará la red de contactos ya disponible.
- Inversión en unidades productivas o distributivas: permite ahorrar costes de gestión y fabricación.
- Adquisición de empresas locales: aprovechamiento de las infraestructuras existentes.
- Joint venture: colaboración con socios y competidores para acceder a mercados difíciles.

Finalmente, encontramos la adaptación del producto al nuevo mercado, encontrando el equilibrio entre el producto inicial y el nuevo para ahorrar costes de fabricación y adaptarse a las características del nuevo consumidor.

En definitiva, en esta parte se aumenta el grado de compromiso con las exportaciones, incrementando su número y consolidando su posición en los nuevos mercados. Al conocer ya el mercado y tener una red de contactos amplia se utilizan nuevas vías de exportación, que son las ya comentadas. A su vez, se integra la internacionalización en la empresa totalmente y se realizan estrategias que abarcan los nuevos mercados, iniciando así una política activa de marketing en los mismos.

4. LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION Y SUS FACTORES DETERMINANTES.

Una vez la empresa ha tomado la decisión de iniciar un proceso de internacionalización debe desarrollar una estrategia en la que se verán involucrados todos los recursos de la misma, que serán modificados y adaptados en función de la misma. Este proceso será a medio-largo plazo e implicará realizar una elevada inversión y modificar la estructura organizativa y cultural de la empresa alcanzando las diferentes áreas funcionales de la misma.

Debido a la importancia de la adecuada planificación de esta estrategia que he señalado, la misma debe ser elaborada aludiendo a objetivos realistas y

alcanzables y considerar los pasos necesarios para la entrada y adaptación de toda la empresa al nuevo mercado al que accede.

4.1 Ventajas y desventajas de la internacionalización

En la actualidad, la internacionalización aporta determinadas ventajas que permiten a la empresa crecer y consolidarse aumentando su competitividad en el mercado.

Es importante destacar las siguientes ventajas que aporta la internacionalización a las organizaciones económicas:

- Refuerzo de imagen de marca, globalización de la misma que aportará reconocimiento y notoriedad en el mercado.
- Aumento de la competitividad al diversificar los mercados, los clientes y los proveedores con los que se relaciona la empresa.
- Mejora de la productividad mediante la optimización de los recursos, el alcance de economías a escala y la reducción de los costes fijos.
- Aumento de la capacidad de los recursos humanos, mejora de su formación y motivación.
- Diversificación del riesgo económico y reinversión de los beneficios obtenidos, compensación de resultados.
- Aumento de la facturación de la empresa: la internacionalización permite a la empresa aumentar el tamaño de su mercado objetivo y ampliar así su nivel de facturación total.
- Herramienta de defensa ante la globalización: al aparecer nuevos competidores fruto de la globalización la empresa se ve obligada a internacionalizarse como herramienta de defensa ante la nueva competencia.
- Alargar el ciclo de vida del producto: puede que el producto se encuentre obsoleto en el mercado interno y sin embargo sea nuevo en los países de destino, proporcionando una nueva salida para el exceso de producción y una nueva oportunidad de negocio para la empresa.

En este apartado se analizarán los inconvenientes que podrá encontrar la empresa al iniciar y desarrollar su estrategia de internacionalización.

A continuación, se exponen los más frecuentes:

- Riesgos financieros: fluctuación de la moneda extranjera, accesibilidad a financiación internacional, etc.
- Riesgos comerciales: desconocimiento del mercado, sus características, su estructura, su cultura, sus prácticas comerciales y sus contactos.
- Riesgos logísticos: elevado coste de distribución y dificultad de control y coordinación.
- Riesgos legales: aranceles o barreras a la exportación directa.
- Riesgo político: grado de intervencionismo en la economía y políticas que afectan al desarrollo de la actividad de la empresa.

4.2 La internacionalización: Factores determinantes del éxito

Antes de implementar la estrategia de internacionalización, la empresa debe reflexionar sobre una serie de aspectos clave para el éxito o fracaso del proceso de integración en los mercados internacionales, estos elementos pueden analizarse de forma más sencilla si se plantean en forma de preguntas, a las cuáles la empresa debe dar respuestas específicas y que también ayudarán a plantearse los objetivos posteriores en el proceso de internacionalización si se decidiera llevarla a cabo. Las preguntas clave son las siguientes (Stromquist, 2014):

- ¿Es necesaria la internacionalización? Se debe plantear si es el momento adecuado para internacionalizarse ya que es una decisión con efectos a medio y largo plazo.
- ¿Qué objetivos se desean conseguir a través de la internacionalización? Debemos analizar si los objetivos que se conseguirán coinciden o no con los de la organización, como pueden ser la diversificación del mercado, el crecimiento de la empresa, la respuesta ante una estrategia competitiva de la competencia, etc.

- ¿Se dispone de los recursos necesarios? Atendiendo a la estrategia de internacionalización seleccionada se requerirá mayor o nivel de recursos y debemos asegurarnos de su disponibilidad o acceso.
- ¿El producto es adecuado para el proceso? Se debe analizar la competitividad internacional del producto y su capacidad de adaptación al nuevo mercado de cara a la comercialización del mismo, así como el coste del proceso.
- ¿A qué mercados accederemos? El objetivo de este paso es detectar nichos de mercado en el extranjero para aprovechar las oportunidades que nos presentan.
- ¿Qué estrategia se usará? Se seleccionará la estrategia atendiendo al grado de control deseado, la implicación de recursos, el riesgo asumible y la flexibilidad del producto.
- ¿Se debe adaptar al personal? Necesitamos saber si el personal disponible se encuentra capacitado, motivado y comprometido con la estrategia de internacionalización a llevar a cabo.

Además de dar respuesta a los factores anteriores, la organización debe tener en cuenta otros elementos adicionales, en primer lugar se encuentran los Recursos Humanos, ya que el personal de la empresa encargado del país objetivo debe conocer el idioma y la cultura económica de dicho mercado para acceder sin barreras al mismo, tanto sociales como lingüísticas. Luego se encuentra el factor producción que se refiere a que los productos y servicios ofertados deben adaptarse a los gustos y necesidades del nuevo mercado, siempre teniendo en cuenta los costes en los que se incurrirá en el proceso de adaptación y la competencia de los mismos en el nuevo mercado al que se accede.

De igual forma, el marketing-mix del producto es importante, ya que debe reorientarse y adaptarse al nuevo mercado para poder ser competitivo en el mismo, esto también se relaciona con el packaging, ya que es posible que para la adaptación al nuevo mercado se deba re-etiquetar o re-ensasar los productos.

En cuanto al área comercial, existen varios puntos, ya que primero se debe considerar la adaptación legal de nuestro producto al nuevo país, así como su protección ante la nueva competencia mediante patentes y licencias, también, los medios de comunicación con el nuevo mercado deben ser lo más simples y efectivos posibles, permitiendo que los clientes puedan contactar en su horario habitual de comercio. Finalmente, las técnicas de comercialización se deben adaptar también al nuevo mercado, buscando la opción que permita a la compañía llegar al público objetivo de forma amplia y directa y por tanto se deben investigar los nichos de mercado a los que deseamos acceder y evaluar la posibilidad y eficiencia de acceso a los mismos por parte de la empresa.

Refiriéndonos a la logística, la empresa deberá informarse y adquirir los permisos y documentos necesarios para llevar a cabo la distribución en el nuevo mercado sin incidentes. Por ejemplo, la red de transporte y distribución del producto debe ser eficaz y permitir que el éste llegue adecuadamente y a tiempo al cliente final, por lo que se deberá elegir la opción más eficiente, tanto económica como operativa.

Por último, el área financiera y el área económica de la empresa deben abordar nuevos aspectos al acceder al mercado internacional como son los diferentes medios de pago, la fiscalidad existente en el país externo, la financiación internacional disponible y la operación con diferentes divisas.

4.3 Tipos de estrategia de internacionalización.

A continuación, es necesario analizar las formas a través de las cuáles una empresa puede entrar a un mercado. Desde la forma menos riesgosa de internacionalizarse como lo es la exportación, hasta la más compleja y riesgosa, que es el establecimiento de una filial productiva en el nuevo país.

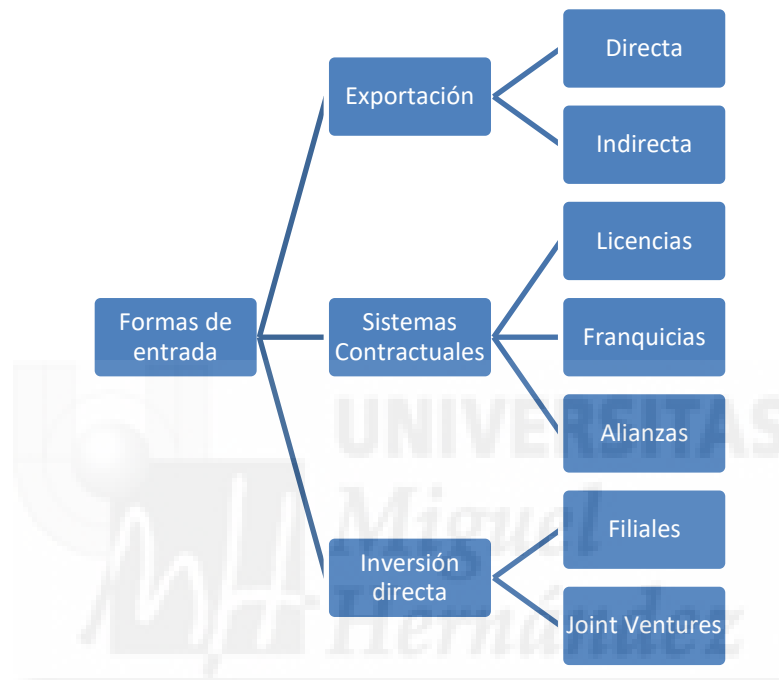
- Exportación indirecta: es una venta pasiva en la que la empresa canaliza la operación a través de un tercero encargado de trasladar el producto al país de destino. Los intermediarios más comunes suelen ser compañías de trading con infraestructuras externas o agentes comerciales con contactos y experiencia en el mercado exterior.

- Exportación directa: la empresa en este caso gestiona los trámites, gestiones y negociaciones de la operación internacional estableciendo un canal de distribución propio. Esta exportación se puede realizar mediante diferentes técnicas:
 - Fuerza de ventas propia.
 - Distribuidor en el país de destino.
 - Agente comercial a comisión.
 - Establecimiento de una delegación comercial en el exterior.
- Exportación mixta: consiste en compartir alguna etapa del proceso de exportación, estando así a medio camino entre la exportación directa e indirecta. Existen las siguientes tipologías destacadas dentro de esta forma de internacionalización:
 - Consorcio: alianza de empresas para promocionar y distribuir sus productos en el exterior elaborando acciones conjuntas.
 - Piggy-back: contrato de distribución comercial entre dos empresas mediante la cual una aprovecha la infraestructura de otra para comercializar sus productos.
- Pactos contractuales: firma de acuerdos de cooperación con el fin de explotar las ventajas que suponen las sinergias de ambos socios derivadas de su experiencia y conocimiento en el mercado objetivo.
 - Licencias: una empresa licenciadora ofrece a una extranjera, licenciataria, comercializar sus productos en el país de destino a cambio de una compensación económica.
 - Franquicias internacionales: la empresa franquiciadora autoriza a la franquiciada al uso de su marca y a la vez la provee de un producto, un sistema y un marketing preestablecido a cambio de un canon por la explotación de dichos activos.
- Joint Venture: se crean nuevas empresas a través de un acuerdo entre varias organizaciones por el cual las mismas aportan capital y recursos y se comparte su propiedad y control. Es frecuente que la empresa extranjera aporte capital y tecnología y la empresa local aporte conocimientos del mercado y herramientas de acceso al mismo.

- Inversión directa: creación de filiales. La empresa invierte directamente en el mercado extranjero estableciendo filiales de comercialización o producción.

En el siguiente diagrama, se puede observar de forma gráfica la derivación de cada una de las estrategias de entrada a nuevos mercados.

Diagrama 2. Formas de Entrada a un Mercado



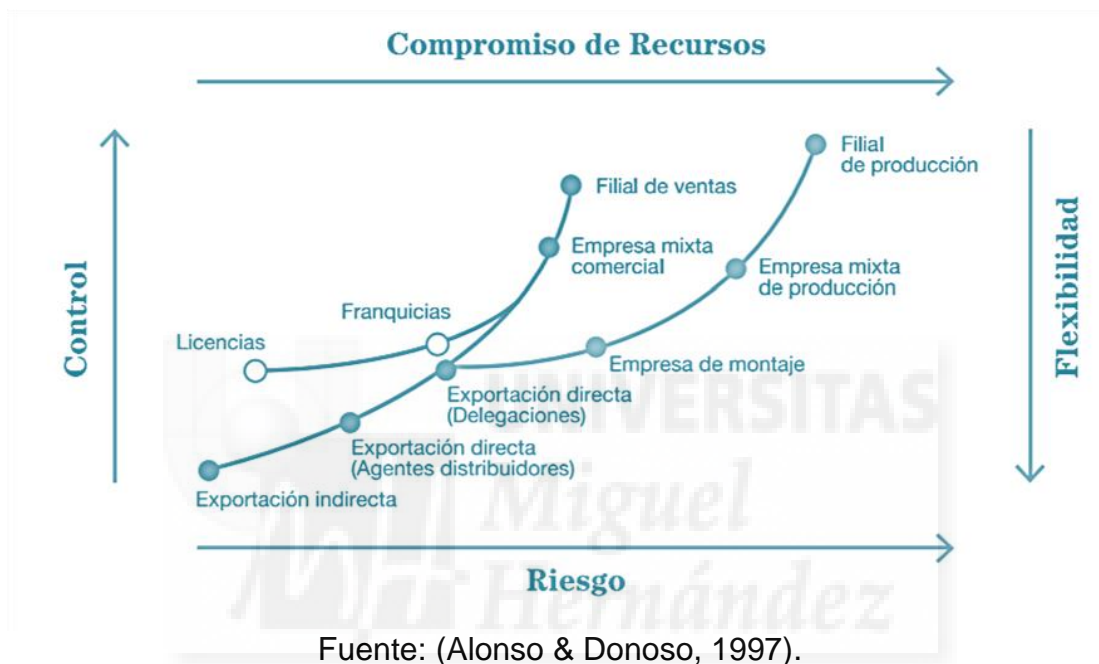
Fuente: Elaboración propia en base a la publicación “Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales (Alonso & Donoso, 1997).

Del diagrama anterior, se puede observar cómo existen tres grupos grandes de forma de entrada a los mercados, siendo el primer grupo aquellas formas menos riesgosas, el grupo del medio una decisión más equilibrada, y el último grupo que se refiere a la inversión directa, aquella forma más riesgosa

Una vez la empresa decide iniciar el proceso de internacionalización debe conocer las alternativas disponibles y seleccionar la estrategia más conveniente. Esto se determina a través del análisis interno de la misma y el análisis externo del mercado al que se desea acceder. El objetivo será detectar las oportunidades del nuevo mercado y elaborar la estrategia de acceso al mismo atendiendo a las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

Continuando, Alonso y Donoso, presentan cuatro variables que son sumamente útiles para el análisis y posterior elección de las estrategias de internacionalización, éstas son el grado de control, el compromiso de recursos, el riesgo y la flexibilidad de actuación, nos encontramos ante diferentes estrategias de internacionalización. Dichas estrategias las podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Variables para el análisis de estrategias de internacionalización



Como se puede apreciar en el gráfico anterior, las cuatro variantes presentadas por los autores influyen en la determinación de la estrategia de entrada al mercado objetivo, dependiendo del tipo de empresa y de los objetivos que ésta busque, así se ubicará en la parte superior o inferior del gráfico.

4.4 Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de entrada al mercado.

Existen varias ventajas y desventajas asociadas a los diferentes tipos de entrada al mercado en función del riesgo y de los objetivos de la empresa. Estas se describirán a continuación.

En cuanto a la exportación indirecta tiene la ventaja de que se necesita escasa inversión, implica menor riesgo y mayor flexibilidad. No obstante, como puntos negativos están; la pérdida de control del proceso, desconocimiento del mercado final, la dependencia total de agentes externos, nulo poder de negociación, el escaso aprendizaje del negocio exportador y el poco potencial de ventas.

La exportación directa por otra parte tiene las ventajas del contacto directo con el mercado de destino, conocimiento del mismo un mayor control del proceso de distribución y del potencial de ventas, así como también mayor aprendizaje de la empresa, mejor control de marketing y por tanto Feedback del mercado y mejor protección de patentes y conocimientos. Refiriéndonos a las desventajas se puede mencionar que el poder de negociación de los distribuidores elevado y la inversión en un departamento de exportación que gestione los trámites logísticos, por tanto existe mayor riesgo, menor flexibilidad que otros métodos de inversión directa y un complejo procedimiento de exportación que se debe conocer.

En relación a las licencias; posee la ventaja de que no se necesita inversión directa en el mercado de destino y se compensa la fuga de conocimiento adquirida y que evitan las barreras a la inversión. No obstante, tiene varias desventajas, como la pérdida de control del licenciador durante la duración del contrato de licencia, el escaso aprovechamiento de la experiencia y las economías de localización, la escasa capacidad de coordinación estratégica entre ambos países y finalmente la pérdida de conocimiento al trasladarlo al licenciatarario, que podría suponer un competidor potencial.

Al Joint Venture por su parte tiene como puntos positivos que se comparten riesgos, costes y conocimiento y que cuenta con una forma de expansión es rápida y permite obtener mayores ingresos al llevarla a cabo. Sin embargo también puede generar puntos negativos como la desconfianza entre los socios, costes de control y supervisión de la relación, un bajo control de la actividad del franquiciador, la pérdida del control de calidad y por último una escasa estrategia global.

Las alianzas por su lado, son de fácil acceso al nuevo mercado y de rápida captación de recursos necesarios, la compartición de riesgos también permite un fácil desarrollo de nuevas actividades. Como desventajas pueden mencionarse la deslealtad y robo de tecnología, la disparidad de objetivos entre socios y la compleja toma de decisiones al ser conjunta.

Por último, trataremos las Filiales que como ventajas presentan tres, un mayor control de las actividades, una coordinación estratégica global, y el alcance de ventajas en costes. Como desventajas por su parte está lo que se ha mencionado antes sobre una elevada inversión y por tanto mayor riesgo operativo y financiero.

4.5 Factores determinantes en la elección de la estrategia de entrada a un mercado

Cuando llega el momento de elegir y llevar a cabo una estrategia existen ciertos factores que son determinantes en la decisión de una u otra, estos se deben considerar junto a ciertas condiciones que se detallan a continuación, pues afectarán en su desarrollo:

- Crecimiento potencial del mercado: cuando el mercado o su crecimiento son pequeños la empresa debe elegir un método de internacionalización que implique poco riesgo, como sería la exportación. Si la proyección es elevada, serán más favorable otras estrategias que conlleven el asentamiento de unidades productivas en el país de destino.
- La estructura competitiva del sector: si el mercado de destino presenta escasez de competencia será más favorable una estrategia que implique un fuerte compromiso e inversión en el mismo.
- Las características de las infraestructuras disponibles: si la red es favorable y de calidad será conveniente usar métodos de exportación debido a su escaso riesgo e inversión al proporcionar una buena distribución a un bajo coste.
- Existencia de barreras de entrada: los aranceles y las barreras de entrada hacen que la exportación no sea buena opción al encarecer el

producto. Es por ello que en esta ocasión se deben establecer unidades productivas en el país de destino o establecer licencias o franquicias con empresas de dicho país.

- Características sociales y culturales del mercado de destino: el mercado objetivo y sus características podrían determinar si la empresa necesita establecer inversiones en el país de destino para ganar cuota de mercado y poder comercializar su producto.
- Costes de producción: la producción debería establecerse en el país que presente menores costes para la misma, con el objetivo de ganar competencia. Es por ello que si es más barata en el país de origen se optará por la exportación y si es al contrario se optará por la fabricación en el país de destino.
- El tamaño de la empresa: a mayor tamaño la empresa podrá optar entre varias opciones de internacionalización. Las empresas pequeñas sólo podrán optar por la opción de exportación al disponer de pocos recursos económicos y técnicos.

4.6 Errores frecuentes en el proceso de entrada a nuevos mercados.

En ocasiones las organizaciones cometen errores que llevan al fracaso o abandono. Estos son algunos errores típicos que se deben considerar y evitar a la hora de iniciar y llevar a cabo el proceso.

- Falta de liderazgo: se necesita que toda la organización se encuentre comprometida con la estrategia de internacionalización, por lo que el líder debe ser capaz de transmitir motivación a su personal.
- Desear obtener los objetivos a muy corto plazo, sin tener en cuenta que la estrategia de internacionalización debe realizarse a medio o largo plazo.
- No tener en cuenta y no considerar las barreras del mercado internacional a la hora de elaborar la estrategia de acceso.
- Inexperiencia del personal o no capacidad del mismo, falta de idiomas y experiencia.
- No establecimiento de una política de marketing internacional.

- Marketing mix mal diseñado o no adaptado al mercado de destino.
- Mala planificación financiera: errores en el uso de medios de pago, financiación o divisas.
- Mala planificación logística: errores en concepto de aduanas, rutas, tiempo de tránsito, picking o packaging.
-

5. ESTUDIO EMPIRICO DE CASOS.

En este apartado se analizarán diversos casos reales de empresas españolas que han llevado a cabo procesos de internacionalización. Se expondrá en cada caso una breve historia de las mismas, el plan de internacionalización que han llevado a cabo y el método de entrada seleccionado para acceder a su mercado de destino, esto se hará a través de un método secundario, es decir que no se realizará captura de datos de campo de forma directa sino el análisis de información secundaria ya publicada.

Por tanto, el objetivo de este apartado es estudiar las potenciales diferencias en función del producto y las características específicas de las empresas para entender sus estrategias de internacionalización de acuerdo a sus metas e intereses.

Empresa 1: Freixenet

Esta empresa se fundó en el año 1861 y su actividad es la fabricación y distribución de vino. En España, es la primera en el sector vitivinícola y opera actualmente a nivel nacional e internacionalmente. Esta empresa destaca por su gran inversión en publicidad que ha consolidado su marca mundialmente. A su vez, posee una gran capacidad de innovación, ya que el origen de su producto fue una receta importada por su fundador desde Francia y ha destacado en los últimos años con nuevas variedades de champán que le han permitido alcanzar a su principal competencia, Codorníu (Freixnet, 2017).

Otros de los datos importantes de la compañía se relacionan a su producción, ya que produce anualmente más de 130 millones de botellas en España para lograrlo la compañía compra entre 55 y 60 millones de kilos de uva a unos 1.200 viticultores, además de 40 millones de litros de vino a distintas

cooperativas nacionales. En relación a los empleados, de los 1.200 colaboradores del grupo en España, más de 950 trabajan en las instalaciones de Sant Sadurní d'Anoia que están ubicadas en Barcelona (Sobremesa, 2016).

Actualmente es la principal exportadora de vinos en nuestro país, ocupando en 2013 el número 44 de empresas de bebidas alcohólicas con mayores ingresos. Y su estrategia se basa en ofrecer productos de calidad, precio adaptado a la calidad ofertada y una alta inversión en promoción y comercialización agresiva.

Esta empresa se asentó muy bien en el mercado nacional, y una vez fue líder dicho territorio resulta muy pequeño, por lo que los directivos deciden buscar otros horizontes donde con una destacada estrategia de calidad-precio y de diferenciación de su producto logra internacionalizarse. Su estrategia se ha basado en ofrecer al mercado productos de alta calidad a un precio reducido y usa la herramienta publicitaria para acceder a la mayor cantidad de clientes posible. Así, en la actualidad esta empresa integra bodegas y distribuidoras en más de 150 países del mundo y posee 23 marcas en siete países diferentes.

Esta organización se ha internacionalizando creando diferentes sociedades que forman el grupo Freixenet. Sus estructuras organizativas se encuentran descentralizadas y basan su estrategia en la publicidad, en la investigación y en el desarrollo de nuevos productos (Freixenet, 2017).

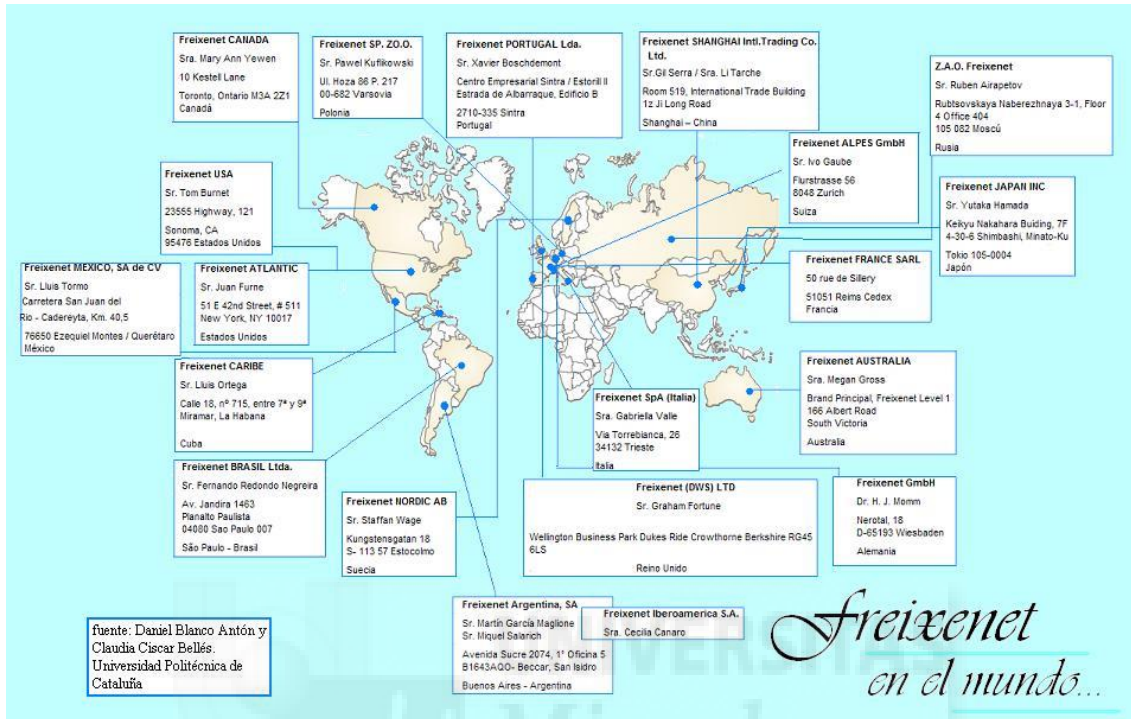
Sus ventajas internacionales son el coste de producción, el acceso a materias primas, la inversión en I+D, la amplia red de distribución, el liderazgo social y la motivación de su personal. Estamos así ante una empresa con una marca fuertemente consolidada, una estrategia centralizada, un personal comprometido y una constante innovación tecnológica.

Su forma de acceso a los nuevos mercados ha sido siempre la inversión directa a través de filiales y delegaciones y en ocasiones el establecimiento de alianzas esporádicas. Observando a continuación cómo ha sido este proceso (Freixenet, 2017):

- Inicialmente se realizaron exportaciones indirectas.
- Posteriormente establece alianzas internacionales y acuerdos con competidores potenciales.

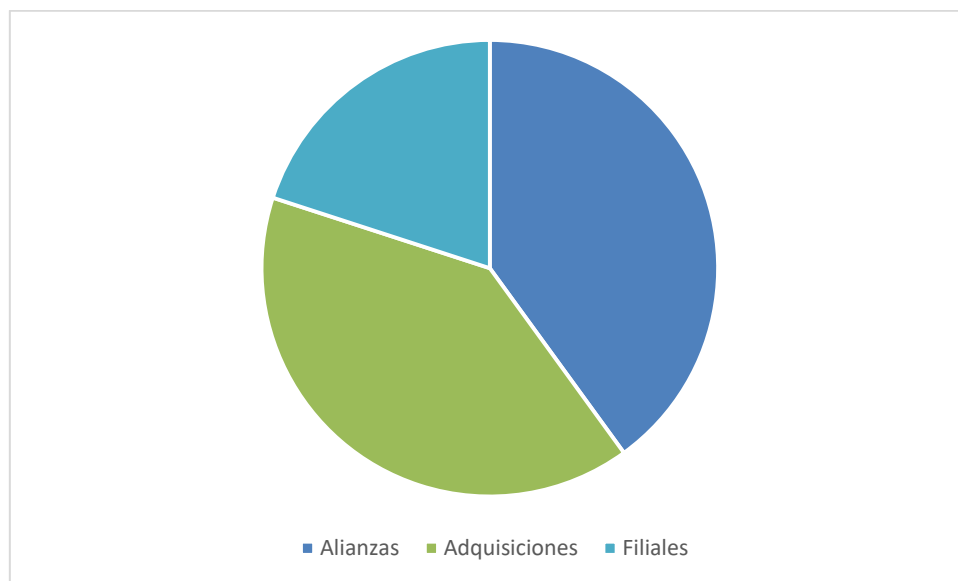
- Finalmente se realizan inversiones directas a través de filiales.

Gráfico 7. Mapa de filiales Freixenet



Fuente: (Freixenet, 2017).

Gráfico 8. Métodos de entrada de Freixenet



Fuente: Elaboración propia (Freixenet, 2017)

Empresa 2: Campofrío.

El grupo Campofrío surge en el año 1944 con la explotación de mataderos, comenzando en los 50 a diversificar su actividad hacia la elaboración y transformación de productos curados.

En 1966 la empresa adquiere capital de una empresa norteamericana “Hormel Foods Corporation”, que le proporcionó el acceso a su red de distribución y supuso una expansión hacia el mercado internacional en más de treinta países. En 2008 se produce la fusión de Campofrío y sus competidores directos en la zona, “Groupe Smithfield” surgiendo así el Grupo Campofrío (Campofrío, 2017).

Actualmente la denominación de Campofrío es “Campofrío Food” y se ha posicionado como una multinacional de alimentación, y es además una filial de la mexicana Sigma Foods pero que cuenta con sede en Madrid. Es considerada actualmente la compañía líder en Europa en elaborados cárnicos y una de las 5 mayores empresas del mundo en el sector. La compañía cuenta con alrededor de 12.000 empleados a lo largo del globo (Campofrío, 2017).

Con sede en Burgos, la estrategia seguida por la empresa para llevar a cabo su éxito ha sido la fusión y adquisición de empresas competidoras, lo que la ha llevado a ser líder en el mercado porcino, una vez establecida líder en España utilizó la misma estrategia para mercados internacionales obteniendo así una ampliación y mejora productiva y comercializadora. Algunas de las empresas adquiridas han sido Hamsa en 1998, Oscar Mayer en 2000 y Navidul.

Se puede definir la estrategia de Campofrío como la diferenciación de su producto y marca y competencia en costes.

- Diferenciación del producto: adaptación al mercado mediante la creación de nuevos productos como bajos en grasas, libres de alérgenos, productos preparados, etc.
- Estrategia competitiva en costes: innovación tecnológica constante, modernización de sus plantas y procesos homogéneos que permiten reducir costes manteniendo la calidad del producto. También se ha de

destacar sus acuerdos con proveedores, la autogestión de su red logística, el establecimiento del trabajo por objetivos entre sus trabajadores, etc.

Así, su fuerte posicionamiento en el mercado nacional y externo se debe a la inversión en marketing: fuerte publicidad para dar a conocer la calidad de sus productos a los consumidores y la compra de potenciales competidores y alianzas con empresas de otros países.

En cuanto a la diversificación geográfica, la empresa ha escogido países en desarrollo que le permiten grandes posibilidades de crecimiento y escasa competitividad. En resumen, son tres formas de acceso a la internacionalización las que está utilizando el grupo (Campofrío, 2017):

- Asociaciones o joint venture: la empresa aporta tecnología, marca, marketing y financiación y aprovecha las estructuras del socio local.
- Alianzas y filiales: se establece una integración vertical para adaptarse a las diferentes necesidades de los mercados a los que se accede.
- Exportaciones: actualmente se exporta directamente a países como Croacia, Bosnia, Ucrania y Kazajistán.

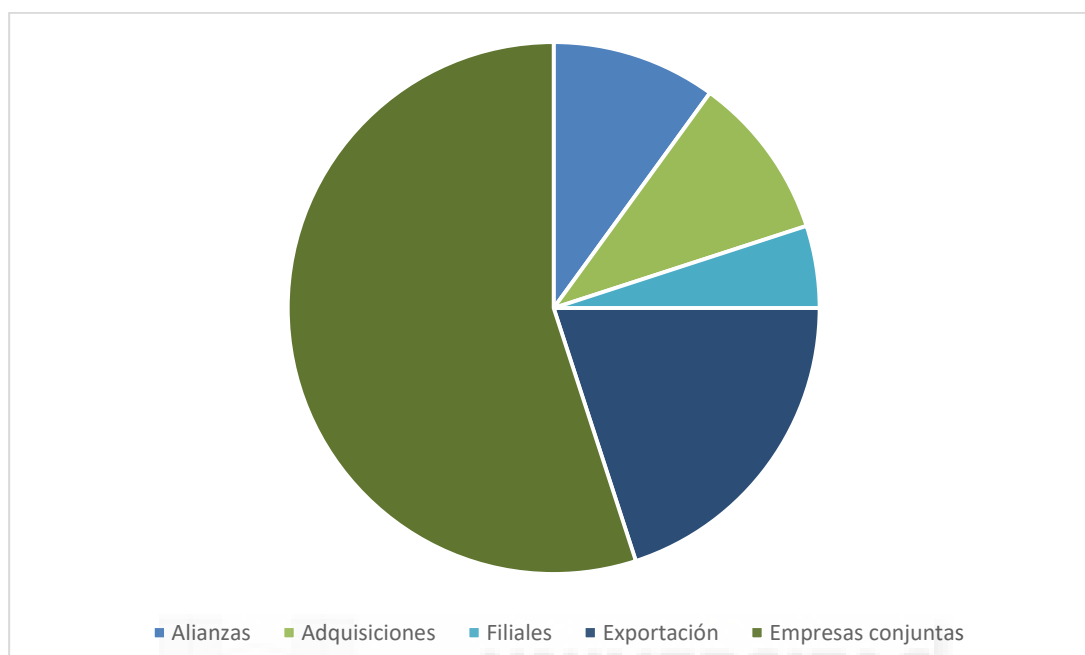
Como fruto de estas tres estrategias se accede a 350 millones de consumidores mundiales en 90 países y cuatro continentes.

Gráfico 9. Campofrío en el mundo



Fuente: (Campofrío, 2017)

Gráfico 10. Sistemas de internacionalización seleccionados por Campofrío



Fuente: Elaboración propia (Campofrío, 2017)

Empresa 3: Mango

Esta empresa se dedica a la producción y venta de textil, calzado y complementos para mujer, hombre y niño. Es la segunda empresa más exportadora de este sector tras Inditex.

La empresa tuvo su primer establecimiento en Barcelona, en 1984, y se expandió rápidamente por territorio nacional e internacional. La expansión nacional empezó en el año 1985 con la apertura de una tienda en Valencia. Actualmente, MANGO es una empresa multinacional que cuenta con 12.000 empleados en todo el mundo y dispone de más de 2.600 puntos de venta en 109 países. El primer país al que dicha marca abrió las puertas al mundo fue en Portugal, y la principal razón fue el aumento de las ventas una vez se tenían ya más de 100 tiendas en España (Mango, 2017).

La salida a mercados extranjeros se realizó como respuesta a la elevada competencia existente en ámbito nacional, causada por Inditex. Actualmente, la

empresa cuenta con diferentes objetivos que consideran el mercado internacional como indispensable para llevarlos a cabo (Mango, 2017):

- Tener presencia en todas las ciudades del mundo.
- Establecer 100 nuevas tiendas anuales en todo el mundo.
- Aprovechar todas las oportunidades interesantes que se le presenten para abrir nuevos locales.

La estrategia de internacionalización utilizada por Mango está basada en la diferenciación por producto y marca, centrándose en ofrecer estilismo a un buen precio. De sus productos, un 80% son generalizados y un 20% se adaptan a cada país, aproximadamente. Su posicionamiento en los 109 países en los que se encuentra también es fuerte debido a la clara definición del sector de mercado al que se quieren dirigir, que permite focalizar todas las actividades en el mismo generando resultados más eficientes (Mango, 2017).

La expansión geográfica se basa también en una determinada estrategia: ubicar las tiendas en lugares y locales privilegiados, dentro de centros comerciales o ciudades. Su principal método de expansión e internacionalización es la franquicia y existen dos modalidades: directa o con inversión (Mango, 2017).

- Franquicia directa: disminuye el riesgo de acceso a nuevos mercados, es más económica y más rápida para la compañía.
- Franquicias con inversión: este proceso será más lento y conllevará más riesgo pero permitirá a la empresa obtener un mayor control de sus operaciones.

En definitiva, las dos formas de acceso a los nuevos mercados son las tiendas propias (902 tiendas actuales) y las franquicias (1616 actuales), la razón de estos métodos de expansión es que suponen un menor riesgo y una mayor facilidad de adaptación al país de destino.

. Además, se observan también tres etapas de internacionalización a medida que la empresa ha ido consolidándose (Mango, 2017):

- Primera etapa (1992-1995): introducción, expansión a través de franquicias de forma exclusiva.
- Segunda etapa (1996-2002): expansión, se inician las inversiones directas con participación en las franquicias nuevas y existentes.
- Tercera etapa (2003-actualidad): consolidación (sólo se establecen tiendas propias en los países de la zona euro, dólar y ten) y diversificación (en los demás mercados, sólo se establecerán franquicias).

En la actualidad Mango ha accedido mediante este método a 109 países, con 2731 puntos de venta y 632 fábricas y sus claves de éxito y expansión se pueden resumir en tres:

- Producto definido: tiene un diseño propio y aporta calidad a un precio adecuado para satisfacer las necesidades de vestimenta de las mujeres actuales.
- Adaptación cultural: tanto el equipo humano como los productos son de diferentes nacionalidades, esto permite una mayor aceptación del producto y un alcance geográfico más amplio.
- Distribución: esta empresa cuenta con fábricas propias (integración vertical hacia atrás) y franquicias que distribuyen sus productos (integración vertical hacia delante).

Estas características le permiten obtener ventajas como el control de todo el proceso productivo y comercializador y el aprovechamiento de economías a escala.

La estrategia de internacionalización también se apoya en la estrategia de marca busca un concepto unimarca para focalizar el esfuerzo de marketing en la misma. Así, se realiza también una gran inversión en marketing, destinando aproximadamente un 4% de las ventas al mismo.

Empresa 4: Camper

Esta empresa nace del trabajo conjunto de los zapateros de la isla de Palma que, promovidos en 1981 por su fundador Antoni Flux, ponen en común su capacidad de producción y traspasan fronteras elaborando botas para el

ejército francés. La primera tienda en Barcelona se abrió también en 1981, en la actualidad Camper cuenta ya con más de 400 tiendas en todo el mundo, intentando dotar a cada una de ellas con su propia personalidad y crear espacios físicos donde la marca toma forma para convertirse en un lugar de encuentro e intercambio con los consumidores (Camper, 2017).

Esta empresa hoy en día sigue una clara estrategia competitiva basada en la diferenciación del producto y de la marca, sin competencia en precios. Su objetivo es la fabricación de zapatos de gran calidad: utilización de la mejor materia prima, hormas adaptadas a la estructura del pie, etc. Así, se dirigen a un nicho de mercado definido del que busca su fidelización, son los clientes que buscan un calzado flexible, cómodo y de gran calidad.

La empresa basa su estrategia productiva y de comercialización en cuatro pilares (Camper, 2017):

- Control de costes en la medida que se mantenga la viabilidad económica de la empresa.
- Distribución rápida y eficaz evitando rupturas de stock.
- Destacada imagen de marca basada en satisfacer las necesidades del consumidor lo máximo posible y el desarrollo de efectivas políticas de marketing.
- Investigación y desarrollo del producto: comodidad, innovación, exclusividad, etc.

En cuanto a la producción, ésta se encuentra deslocalizada, ya que la empresa controla que la calidad sea máxima. Por otro lado, su eficiente gestión de stock hace que la red de distribución les proporcione facilidades logísticas y ahorro en costes. Para llevar a cabo su distribución, también cuenta con una red de agentes y vendedores.

Una vez la empresa se establece bien en el mercado español busca otros países para aumentar las ventas, utilizando una estrategia de expansión de forma descentralizada, pues su sede se encuentra en Mallorca y sus fábricas no son en propiedad y se han trasladado a países en los que obtiene ahorro en

costes. Sin embargo, su comercialización y promoción se lleva a cabo en países desarrollados (Camper, 2017).

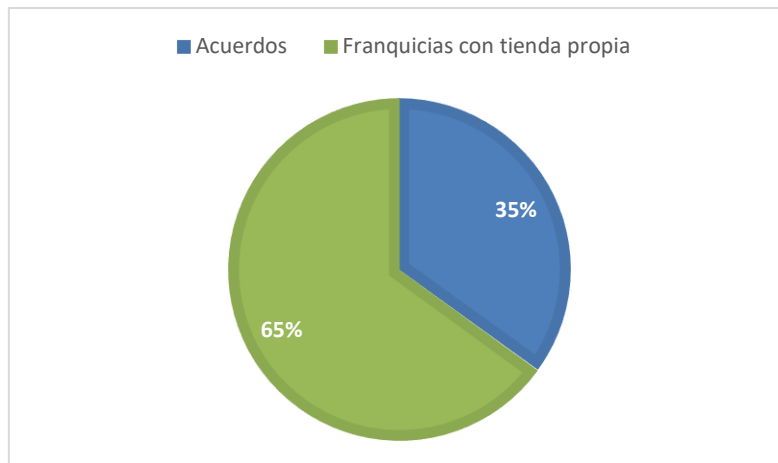
La forma de entrada a nuevos mercados que ha seleccionado esta empresa es la franquicia con inversión directa con las siguientes características:

- Franquicias situadas en ubicaciones estratégicas, decoradas por interioristas y gestionadas por camper, que se encarga de seleccionar al personal.
- Acuerdos con distribuidores: estos se sitúan en ubicaciones con posicionamientos estratégicos en las que es difícil acceder mediante franquicia y permiten una rápida penetración en el mercado y una menor inversión.
- Acuerdos comerciales: grandes almacenes que venderán la marca pero gestionaran el área comercial. Proporcionan una gran red de contactos.

Durante el proceso de expansión Camper se encontró con diferentes dificultades, que mostramos a continuación junto a las soluciones con las que las afrontó:

- Aversión al producto español: afrontado con estrategias de mejora en diseño.
- Dificultades logísticas: mejora de la operatividad y los sistemas logísticos.
- Alto coste de establecimientos propios: información sobre el mercado y establecimiento de diferentes opciones de acceso según el mismo.

Gráfico 11. Métodos de internacionalización de Camper.



Fuente: Elaboración propia (Camper, 2017).



6. CONCLUSIÓN.

Como se ha mencionado al principio del presente trabajo, el principal objetivo era indagar en bibliografía y casos prácticos para aportar evidencias sobre los procesos de internacionalización de diferentes empresas. Lo anterior, con el fin de utilizarlos como guía para emprendedores que aspiran a internacionalizarse tomando en cuenta la tendencia actual de la economía hacia su globalización y cómo esto afecta a las organizaciones, ya sean estas pequeñas, medianas o grandes.

Para alcanzar dicho objetivo, se utilizó una metodología de investigación secundaria, es decir la búsqueda de información bibliográfica y teórica para recopilar una base sólida para la posterior parte práctica del trabajo, que consistió en la elección de ciertas empresas para analizar las formas a través de las cuales realizaron sus procesos de internacionalización y por tanto las formas y métodos de entrada a los nuevos mercados.

Los casos para la fase práctica escogidos han sido de la empresa Freixenet, Campofrío, Mango y Camper. En primer lugar, estos han sido elegidos ya que representan una buena muestra de las diferentes industrias del mercado. Así se ha escogido una empresa del sector de vinos, otra más enfocada al sector de alimentación, otra del sector de moda y finalmente una empresa de sector calzado. Además de pertenecer a diferentes industrias, estas empresas se enfocan a públicos muy diferentes, ya que algunas compiten en precio, otras en calidad y otras hacen una combinación de ambas, finalmente, los métodos de entrada a nuevos mercados varían de empresa a empresa, dependiendo de su estructura, producto y objetivos de la organización.

El principal resultado que hemos obtenido es que el proceso de internacionalización no es un proceso estático con etapas estrictamente establecidas que funcionan para todas las empresas, es decir, a pesar de los modelos que nos explican el fenómeno de la internacionalización corporativa, estos pasos no son los mismos para todas las organizaciones, ya que hay muchas variables tanto internas y externas que generan influencia sobre la

decisión de impulsar una compañía globalmente. Por otra parte, se encuentra también el tipo de producto o servicio, ya que depende mucho la capacidad que este tenga para exportarse a otros países, también depende de si sus características están en relación a las leyes y las costumbres de los países de destino. Finalmente, en cuanto al producto o servicio en sí, otro factor importante es el ciclo de vida en el que el producto se encuentra, generalmente aquellos productos en fase de madurez en un mercado suelen ser candidatos para ser lanzado en otros destinos y así dinamizar de nuevo las ventas asociadas a este.

Así, se concluye que muchas empresas deciden internacionalizarse por varios motivos, dentro de los que están un aumento de las ventas, ampliar el mercado objetivo, sobresalir ante la competencia, mejorar imagen de marca, etc. Otra conclusión importante se relaciona a que los métodos que funcionan para entrar a un mercado internacional para una compañía en específico pueden no funcionar para otras, esto depende tanto del mercado objetivo, de los recursos internos de la compañía y como se ha mencionado en el párrafo anterior también de los productos que se deciden internacionalizar. Por ejemplo, si el objetivo de una compañía es ser más reconocidos y tienen poco interés en tener control total sobre sus sucursales extranjeras usará otro tipo de forma de expansión que una compañía que quiera entrar a nuevos mercados, pero controlar todos sus procesos.

Además, se observa que en el caso de Freixenet por ejemplo, ofrece productos de calidad a precios equilibrados y siendo del sector vinícola mantener la calidad es muy difícil, sobre todo debido a que la competencia es alta y que los factores ambientales influyen muchísimo en el resultado cualitativo del vino dependiendo de la cosecha. Por tanto, las estrategias que ha utilizado para llegar a otros mercados es la inversión directa, sobre todo en aquellos países donde las condiciones ambientales y las tierras permiten cultivar vinos de alta calidad aprovechando así no solo las ventajas de los factores ambientales sino también disminuir costes en distribución dependiendo el país de origen.

En Campofrío por el contrario, se observa como la principal forma de entrada a otros mercados ha sido la utilización de empresas conjuntas, seguido de la

exportación. Detrás de esta decisión radica la estrategia general de la empresa que busca abarcar la mayor cantidad de clientes a través de la absorción de empresas de la competencia.

Refiriéndonos a la empresa Mango, del sector textil, es necesario mencionar que cuenta con un competidor muy fuerte en el mercado nacional, lo que la ha llevado a buscar clientes alrededor del mundo. La forma de entrada utilizada por esta empresa son las tiendas propias y posteriormente las franquicias, principalmente debido a que en el sector de modas, el control sobre los productos es más fácil dado a que los diseños se manejan desde una casa matriz, a diferencia de los productos alimenticios que muchas veces deben producirse en los países de destino, sobre todo aquellos que son perecederos, no obstante también es importante la variable de costes, ya que los costes de expansión suelen ser altos.

Finalmente, en cuanto a Camper, podemos mencionar que solamente utiliza dos métodos de entrada a nuevos mercados que son las franquicias con tiendas propias y los acuerdos. Esto principalmente porque la calidad es muy importante en los productos con el fin de mantener una marca española, además de buscar como objetivo principal un ahorro de los costes.

Por tanto, es necesario mencionar que el presente trabajo tiene implicaciones relevantes para los directivos de empresas, ya que dependiendo del sector al que se dediquen éstos pueden guiarse en las estrategias de internacionalización utilizadas por las empresas de estas investigaciones, así se tiene la posibilidad de evaluar todas las opciones y además evitar posibles errores que han sido cometidos por estas. De igual manera, es relevante para la política económica desde el punto de vista práctico, ya que en una economía global los países deben facilitar el libre comercio y los procesos para que las empresas exporten sus productos, en este sentido, políticas y acuerdos pueden generarse en base a la experiencia de empresas que ya funcionan de manera internacional.

Finalmente, cabe mencionar que la presente investigación no está exenta de limitaciones, ya que para respaldar mejor las afirmaciones es necesario la utilización de una muestra más grande de empresas, donde sería interesante

una comparativa de varias compañías que utilizan la misma forma de entrada a otros países y que a su vez pertenecen a diferentes sectores económicos. De igual forma en el presente trabajo no se incluyen ejemplos prácticos de aquellas empresas que nacen siendo internacionales, como es el caso de muchas empresas de comercio electrónico.



7. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1997). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior,.
- Banco de España. (2015). Obtenido de www.bancodeespaña.es
- Camper. (2017). Obtenido de www.camper.com
- Campofrío. (2017). *Campofrío en el mundo*. Obtenido de www.campofrío.com
- Canals, J. (1994). *Internacionalización de la empresa*. Madrid: S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Cruz, N. E. (2010). *El efecto de los tratados de libre comercio en el crecimiento*.
- Dunning, H. J. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions* (Vol. 19). Journal of International Business Studies.
- Expansión Datos Macro. (2016). *Datos Macro*. Recuperado el 2017, de Expansión: <http://www.datosmacro.com/comercio/exportaciones/espana>
- FMI. (2000). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 2015, de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- FMI. (Noviembre de 2001). Obtenido de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/esl/110801s.htm>
- FMI. (Junio de 2001). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp062901>
- Freixenet. (2017). Obtenido de www.freixenet.es
- Freixnet. (2017). *Freixenet Historia*. Obtenido de www.freixenet.es
- Fuentes, E. A. (2010). *De la economía global al desarrollo local*.
- ICEX. (2017). *Revista Exportador*. Obtenido de Empresas: <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/encifras/index.html#seccion8>
- Johanson, J., & Vahline, J. E. (1977). *The Internationalization Process of the Firms: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments* (1ª ed., Vol. 8). Journal of International Business Studies.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES* (Vol. 12).

- Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2008). *Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización*. Tec Empresarial.
- Mango. (2017). *Mango Nuestra Empresa*. Obtenido de www.mango.es
- Nieto, A., & Llamazarez, O. (1988). *Marketing Internacional*.
- Organización Mundial del Comercio. (2016). *Recursos-Estadísticas*. Recuperado el 2017, de World Trade Organization:
https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/wts16_toc_s.htm
- Porter, M. (1990). *What Is National Competitiveness*. Harvard Business Review.
- Sampedro, J. L. (2002). *El mercado y la globalización*.
- Sobremesa. (2016). *Freixenet el presente de un gigante histórico del vino* (<https://sobremesa.es/not/2426/freixenet-el-presente-de-un-gigante-historico-del-vino/> ed.).
- Stromquist, N. P. (2014). *La internacionalización: entre la promesa de la calidad y el riesgo de la homogeneización*. Universidad del Sur de California .
- Vernon, R. (1996). *Passing Through Regionalism: The Transition to Global Markets*.
- Yip, S. G., Bicarri, G. J., & Monti, A. J. (2000). *The role of the international process in the performance of newly internationalizing firms*. Journal of International Marketing.