

## **Estrategias de internacionalización**

La internacionalización consiste en realizar actividades de formación de valor en otros países, además del país en el que la empresa tiene la sede original. Tanto actividades hacia adelante, como exportar, como hacia atrás (adquirir factores productivos, realizar actividades de formación de valor, etc.).

En la internacionalización de las empresas hay dos fuerzas contrapuestas: la presión sobre los costes y la adaptación al país.

La adaptación al país, en general, es más cara, y se puede hacer cuando no hay presión para bajar los costes.

### **FACTORES QUE FAVORECEN LA INTERNACIONALIZACIÓN**

#### **Factores políticos y gubernamentales**

##### **1. Liberalización de los intercambios**

Facilidad en el comercio internacional.

Economías de localización → producción más barata en otros países

##### **2. Integración económica**

#### **Factores relacionados con el mercado y la demanda**

##### **1. Mejora de los medios de transporte y comunicación**

##### **2. Homogeneización de la demanda internacional**

##### **3. Saturación de los mercados**

#### **Factores competitivos**

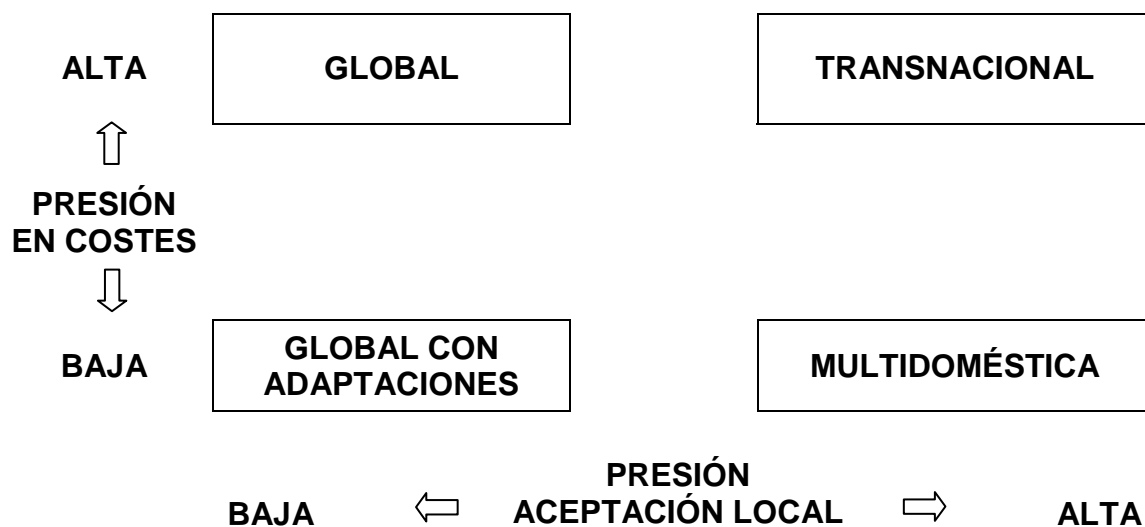
##### **1. Transferencia de habilidades distintivas**

##### **2. Reducción de costes**

- **Economías de escala**
- **Curva de experiencia**
- **Economías de localización**
- **Rentabilizar los costes de I+D**

## ESTRATEGIA MULTINACIONAL CONTRA ESTRATEGIA GLOBAL

### TIPOS DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN



Mayor presión en los costes

#### Sectores:

1. De productos estandarizados
2. De productos de consumo generalizado
3. Con capacidad sobrante
4. Con clientes poderosos
5. Etc.

Mayor presión de aceptación local

1. Demanda heterogénea
2. Diferencias en canales de distribución
3. Políticas gubernamentales

Por ejemplo subvenciones.

4. Diferencias en infraestructuras y prácticas

Conducir por la izquierda, conectores diferentes, etc.

## **ESTRATEGIA GLOBAL**

La presión sobre los costes es alta y la presión sobre aceptación local baja.

Es lógico realizar las actividades de formación de valor en aquellos países que es más barato.

<b>Objetivo</b>	<b>Reducir costes</b>
<b>Características</b>	<b>1. Estrategia única para el mercado Global</b> <b>2. Producto estandarizado</b> <b>3. Cada actividad de creación de valor en el mejor lugar del mundo</b> Donde más me interese desde el punto de vista de los costes, no tengo necesidad de adaptarme al país. <b>4. Decisiones centralizadas</b> No hay que tomar decisiones distintas en los distintos países. <b>5. Coordinación requerida alta</b>
<b>Ventajas</b>	<b>Economías de escala, experiencia y localización</b>
<b>Desventajas</b>	<b>Problemas de aceptación local</b> Perdemos la adaptación al país, porque la presión sobre los costes es muy alta.

## **ESTRATEGIA MULTIDOMÉSTICA**

Presión sobre la aceptación local alta y presión sobre los costes es baja.

<b>Objetivo</b>	<b>Adaptación local</b>
<b>Características</b>	<b>1. Una estrategia por país</b> <b>2. Diferente producto</b> <b>3. Todas las actividades de la cadena de valor en todos los países</b> <b>4. Decisiones descentralizadas</b> <b>5. Autonomía de las distintas unidades</b>
<b>Ventajas</b>	<b>Aceptación local</b> Nos adaptamos al país y el país nos acepta.
<b>Desventajas</b>	<b>No obtiene: economías de escala, experiencia ni localización</b> No podemos deslocalizar las actividades porque entonces no podemos adaptarnos.

## ESTRATEGIA GLOBAL CON ADAPTACIONES

No hay presión sobre los costes ni sobre la adaptación local.

Por ejemplo McDonald → ciertas adaptaciones por lugares, muy ligeras.

<b>Objetivo</b>	<b>Reducir costes y mínima adaptación local</b>
<b>Características</b>	<b>1. Estrategia única con adaptaciones</b> <b>2. Productos con adaptación local</b> <b>3. En todos los países actividades de comercialización</b> <b>4. Núcleo de decisiones centralizado</b> <b>5. Requisitos de alta coordinación</b>
<b>Ventajas</b>	<b>Habilidad para ajustar la oferta localmente</b> Habilidad para ajustarse a la demanda de ese país.
<b>Desventajas</b>	<b>Dificultad para competir si existen presiones competitivas altas</b>

## ESTRATEGIA TRANSNACIONAL

Presión para bajar los costes y para adaptarnos al país.

Es muy compleja, presión de adaptación local y presión por los costes, porque las dos decisiones son antagónicas. Ejemplo: fabricación de coches.

<b>Objetivo</b>	<b>Reducir costes y adaptación local</b>
<b>Características</b>	<b>1. Estrategia global</b> <b>2. Productos diferenciado (ciertos componentes estandarizados)</b> <b>3. Actividades concentradas y actividades dispersas</b> Actividades concentradas → las que son iguales para todos los lugares, más economías. <b>4. Centralización y descentralización simultánea</b> Centralización → actividades concentradas. Descentralización → actividades dispersas. Cuando más me adapto más difícil es obtener economías. <b>5. Alta coordinación</b>
<b>Ventajas</b>	<b>1. Economías de escala, experiencia y localización</b> Actividades centralizadas. <b>2. Aceptación local</b> Actividades descentralizadas. <b>3. Aprendizaje global</b>
<b>Desventajas</b>	<b>Dificultades de implementación</b> Saber que actividades tengo que centralizar y cuales no.

## **ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN A SEGUIR**

**¿Qué actividades en la cadena de valor son esenciales?**

### **Actividades hacia delante**

- **Logística externa**
- **Comercialización**
- **Servicio post-venta**

Deseo de los consumidores es lo más importante, internacionalización que tenga en cuenta eso → **estrategia mult-doméstica**.

### **Actividades hacia atrás o apoyo**

- **Logística interna**
- **Proveedores**
- **Producción**

Si la logística interna, proveedores y producción es lo más importante. Algo que nos relaciona con reducir los costes → **estrategia global**.

### **Conceptos clave**

- **Configuración (concentrada/dispersa)**
  - Número de países distintos donde la empresa realiza esas actividades de formación de valor.
- **Coordinación (alta/baja)**
  - O centralización, alta o baja.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN. MODOS DE INGRESO

### TIPOS, VENTAJAS E INCONVENIENTES

<u>FORMA</u>	<u>VENTAJAS</u>	<u>INCONVENIENTES</u>
<b>Exportación/ importación</b> (traer, producir, vender)	<b>Muy baja inversión financiera</b> <b>Economías de localización y experiencia</b> <b>Bajo riesgo global</b>	<b>Altos costes de transporte</b> <b>Barreras comerciales</b> <b>Problemas con agentes locales</b>
<b>Licencia</b> (la empresa cobra de otra que fabrica en otro país con su marca)	<b>Bajos costes y riesgos</b>	<b>Falta de control sobre la tecnología</b> <b>Inhabilidad para lograr economías de localización y experiencia</b> <b>Dificultad de coordinación estratégica</b>
<b>Franquicia</b> (la empresa vende los productos a establecimientos que actúan bajo ciertas directrices)	<b>Bajos costes y riesgos</b>	<b>Inhabilidad de coordinación estratégica</b> (la salva con las cláusulas de los contratos para controlar el funcionamiento de las franquicias. No se aprovechan todas las economías de escala, las aprovecha el franquiciado)
<b>Joint Venture</b> (empresa conjunta con otro socio en el exterior)	<b>Acceso al conocimiento del socio local</b> <b>Reparto de costes y riesgos</b> <b>Aceptación política</b>	<b>Falta de control sobre la tecnología</b> <b>Inhabilidad de lograr economías de localización y experiencia</b> (el socio se lleva parte de los beneficios) <b>Dificultad de coordinación estratégica</b> (que se lo impida el socio, que lleve su propia estrategia)
<b>Subsidiaria propia</b> (traslada producción a otro país)	<b>Protección de la tecnología</b> <b>Coordinación estratégica global</b> <b>Economías de localización y experiencia</b> (las aprovechas totalmente, todos los beneficios son para la ella)	<b>Altos costes y riesgos</b>

## LA INTERNACIONALIZACIÓN. MODOS DE INGRESO

### Si la internacionalización es para transferir habilidades

- **Know-How tecnológico** (como por ejemplo hacer una maquinaria)
  - Entonces nos vamos a una **subsidiaria propia**, porque protege más de la imitación. En este caso hay que tener en cuenta la posibilidad de repatriar los dividendos.
- **Know-How administrativo** (una marca)
  - Entonces: **licencia/franquicia, Joint Venture.**

### Si la internacionalización es para reducir costes

- Entonces: **exportación/importación, subsidiaria propia.**

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

### Ventajas

1. **Facilita el ingreso en el mercado, la compra o fabricación en otro país**
2. **Compartir costes y riesgos**
3. **Permite unir habilidades y activos**
4. **Facilita el establecimiento de estándares tecnológicos para el sector**  
Utiliza la misma tecnología que en el país de origen.

### Desventajas

#### Riesgos de funcionamiento:

- **Elección del socio**  
Es fundamental, ¿qué aporta?:
  - **Capacidades valiosas**
  - **Compartir la visión de la empresa**
  - **Socio no oportunista**
- **Estructura de la alianza**
  - Las formas jurídicas no funcionan igual en todos los sitios
- **Diferencias culturales**