



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Internacionalización:

Métodos de entrada en mercados exteriores

Apellidos, nombre	Peris-Ortiz, Marta (mperis@doe.upv.es) Rueda-Armengot, Carlos (rueda@doe.upv.es) Benito-Osorio, Diana (diana.benito@urjc.es)
Departamento	Organización de Empresas Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización)
Centro	Universitat Politècnica de València Universidad Rey Juan Carlos



1 Resumen de las ideas clave

La empresa multinacional:

- Concepto y causas de la internacionalización
- Métodos de entrada

2 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Entender las causas principales de la internacionalización
- Estudiar diferentes métodos de entrada en mercados internacionales

3 Introducción

El proceso de globalización de los mercados implica que lo que ocurre en un país afecta a empresas de los demás países, incluso a las que se pueden definir como locales. Ello está provocando que las empresas deban cambiar o modificar su estrategia: su forma de competir. De forma concreta, la globalización está incidiendo en las empresas porque:

- se abren oportunidades de expansión al exterior, ya que las facilidades de diversificación a otros mercados geográficos son muy altas
- se está generando mayor competencia y rivalidad por la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales
- y, derivado de lo anterior, la globalización está afectando a la competitividad de las empresas de un país. La internacionalización de la economía supone la presencia de un mayor número de empresas que producen y/o distribuyen unos determinados bienes y servicios, empresas internacionales que presentan ciertas ventajas (en coste, tamaño, calidad, etc.) frente a las empresas locales.



4 Internacionalización de Empresas

4.1 Concepto de internacionalización y causas

La estrategia de Internacionalización puede analizarse como un **caso particular de la expansión** [1] cuando únicamente constituye una simple extensión territorial del negocio que se estaba desempeñando en el mercado nacional o como un caso diversificación si añaden nuevos productos en nuevos mercados internacionales.

La estrategia de internacionalización no está exenta de riesgos, debido a que supone una salida al exterior entrando en un entorno nuevo con gran incertidumbre. Cabe entonces preguntarse por las razones que incitan a una empresa a decidirse por esta estrategia de crecimiento. Desde un punto de vista general los principales estímulos para internacionalizarse son[2]:

- Explotar oportunidades comerciales en otros países así como los recursos y capacidades propios en los diferentes países
- Aprovechar ventajas de localización para las actividades productivas y en términos de búsqueda de recursos
- Reducir costes incluidos los de transacción
- Encontrar un tamaño mínimo eficiente para competir en un mundo globalizado
- Seguir al cliente, actuando como proveedores a nivel internacional
- Poder continuar compitiendo en una industria que se haya globalizado

4.2 Métodos de entrada en mercados internacionales

La forma elegida por la empresa para efectuar su salida a los mercados exteriores es un tema muy relevante en la internacionalización de la empresa. En este sentido, la dimensión internacional de la empresa se manifiesta en **tres modalidades**: 1) exportaciones (directas e indirectas), 2) acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones o agentes y franquicias); 3) acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior, que puede llevarse a cabo de dos formas, mediante filiales propias, ya sean comerciales y/o productivas, y mediante joint-venture. Las distintas formas de entrada se caracterizan por ciertas variables interrelacionadas: grado de control, compromiso de recursos, coste de salida, potencialidad para ganar conocimiento, etc.



4.2.1. Exportación

La exportación es el método más sencillo y tradicional de empezar la internacionalización de una empresa. **La producción se mantiene en el lugar de origen** desde donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados lo requiere. Cuando una empresa no tiene medios para fabricar en el exterior (empresa pequeña), cuando el mercado extranjero es muy atractivo o existe una alta incertidumbre, por ejemplo, un alto riesgo político en un país, la opción menos arriesgada es la exportación. Así, la exportación implica la venta de un producto en un territorio distinto al nacional, con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas, y la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial.

Pueden diferenciarse dos tipos de estrategia de exportación:

a) **Exportación indirecta o pasiva:** la empresa exporta por medio de intermediarios independientes (país de origen de la empresa exportadora), quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, etc., mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. El intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora (país de origen). La empresa intermediaria aporta experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, etc. así como habilidades administrativas para gestionar acuerdos de exportación y financiación.

b) **Exportación directa o activa:** La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación. Para poner en marcha esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales, y cuando las actividades de exportación adquieren un cierto volumen, se suelen crear departamentos de exportación.

4.2.2. Acuerdos de cooperación contractuales

Siendo las formas más comunes de acuerdo contractual en el contexto multinacional la franquicia y la licencia.



Licencia

En el contexto internacional, una licencia es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual **la empresa origen concede** a la empresa extranjera, **el derecho a usar** un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico (como puede ser una cantidad fija por cada unidad vendida, o un tanto por ciento sobre las ventas totales o sobre el beneficio), o ambos. Por ejemplo, Lacoste fabricante francés de ropa, fabricada por empresas independientes en cada uno de los países donde se venden las prendas, pero con el diseño y bajo el control de calidad de la casa central francesa. Por ejemplo, Si una empresa de coches quiere vender en Latinoamérica o bien exporta, o monta su propia fábrica, o concede una licencia a otra empresa latinoamericana para que lo fabrique. Se autoriza a otra empresa a utilizar una marca y sistema productivo. En el caso de ceder una licencia se pierde control sobre el negocio al tener que revelar su sistema productivo. La empresa local corre con los gastos de la licencia. Así la empresa Fiat cedió la licencia de producción del modelo seiscientos a Seat, siendo la marca final "Seat licencia Fiat".

Franquicia

Es otro acuerdo contractual, que constituye una variación al concepto de licencia estudiado anteriormente. Las franquicias **consisten en un tipo especial de licencia para la distribución al detalle**, según el cual la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa franquiciada de un producto (franquicia de producto), o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta (franquicia de montaje del negocio). Es decir, en ambos tipos de franquicia, la empresa franquiciadora se ocupa de perfeccionar y estandarizar el sistema. Es el caso de empresas internacionales que venden al detalle combustibles (BP), ropa (Benetton), refrescos o automóviles. Franquicias de montaje del negocio, en los que se licencia sus últimos detalles, así como de la publicidad que refuerza la imagen de marca de la cadena como un todo. Por ejemplo, franquicias de producto serían las cadenas internacionales de hamburguesas y comida rápida en general (McDonalds, Burger King...), o de pequeños supermercados abiertos las 24 horas (Seven -Eleven).

4.2.3. Acuerdos de cooperación accionariales: Inversión directa en el extranjero

Siendo las formas más comunes de acuerdo contractual en el contexto multinacional la empresa conjunta o joint-venture y las subsidiarias propias.



Empresa conjunta o Joint Venture

Es un acuerdo contractual basado en el intercambio de acciones o creación de una empresa, por lo que **no es un mero acuerdo sino más bien inversión directa**. Se asume un mayor riesgo que con las otras alternativas aunque no se controla todo el proceso de internacionalización.

Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas. En el plano internacional, consiste en una empresa extranjera y una empresa de origen que aportan capital y otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente, la empresa extranjera aporta capital y tecnología mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado local y acceso al mismo (la ventaja es que se comparten riesgos, costes, conocimiento, etc.). Es importante resaltar que en muchos países, las empresas internacionales no pueden invertir en instalar una empresa a no ser que lo hagan en asociación con una empresa local; ya que muchos gobiernos de países en desarrollo, como es el caso de la India, exigen que las empresas internacionales formen empresas conjuntas con las locales, en las que estas últimas deben poseer más del 50% del capital de la nueva sociedad. Esta es la razón por la cual Coca-Cola abandonó el mercado de la India, tras décadas de operaciones rentables. Sin embargo, Nutrexp realizó una empresa conjunta (Joint-venture) con la que consigue entrar en el mercado chino con su producto estrella Cola-Cao bajo la marca Gao-le-Gao (Crece-Feliz-Crece) que actualmente es la marca líder del sector (Peris-Ortiz y Benito-Osorio, 2010).

Subsidiarias propias

En las subsidiarias propias o filiales (de producción o ventas) **la empresa controla todo el proceso de internacionalización** por lo que el riesgo que asumen es mayor. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción. Esta subsidiaria, puede realizar distintas actividades como por ejemplo acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese país, hasta la producción de piezas y partes, ensamble o montaje, control de calidad, etc. lo que implica la fabricación total. Esta estrategia de entrada **también se conoce como inversión directa en el extranjero** (obviamente, ésta no es la única forma de inversión, pues el establecimiento de una filial de ventas con su almacén, una delegación y oficina de representación, también involucran una inversión, aunque de menor importancia). Por ejemplo, la empresa norteamericana Nike, tiene ubicadas las distintas actividades de producción en países asiáticos, realizando en Norteamérica solo el diseño de sus productos deportivos.

Como conclusión, cabe destacar que a la hora de decidir el método más conveniente para afrontar la internacionalización, se deben comparar las distintas alternativas con relación a los siguientes factores: compromiso de recursos de la



empresa, riesgo, grado de control sobre las operaciones y potencial de beneficios. Normalmente en las primeras etapas del proceso de internacionalización, la empresa utiliza estrategias de entrada que no implican un gran compromiso de recursos y riesgos, pero tampoco un gran potencial de beneficios y control.

Las formas más simples de entrada de bajo control incluyen las exportaciones, sin compromiso de recursos. El nivel medio de control incluye los sistemas contractuales que no implican inversión en el exterior. El nivel alto de control se consigue con la inversión directa. El control es total cuando se establecen filiales propias.

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje:

- Se han presentado distintas causas que pueden llevar a las empresas a internacionalizarse.
- Hemos estudiado los diferentes métodos de entrada en los mercados exteriores.

6 Bibliografía

- [1] Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E.: "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones". Ed. Cívitas, Madrid, 2007.
- [2] Plá Barber, J.; León Darder, F.: "Dirección de empresas Internacionales", Pearson Educación, Madrid, 2004.