

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: EL MODELO DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS

Oskar Villarreal Larrinaga, Universidad del País Vasco

RESUMEN

El creciente fenómeno de la globalización, apoyado por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y por los continuos procesos de liberalización económica y desregulación sectorial en multitud de países, está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. Este fenómeno es absolutamente influyente en la gestión de las empresas, ya que ha introducido nuevas variables de gestión. Una reflexión sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial, nos lleva a considerar la internacionalización como una estrategia especialmente factible ante el actual entorno de creciente naturaleza internacional. Desde la perspectiva global, equilibrada, estructural y anticipativa de la dirección estratégica, hemos desarrollado un modelo de la estrategia de internacionalización que puede servir de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas y ámbitos de decisión que implica dicha estrategia, planteándola como una combinación de diez variables de gestión interdependientes. Paralelamente, dicho modelo permite comprender y estudiar el proceso de internacionalización de la empresa.

Palabras clave: Internacionalización, Dirección Estratégica, Entorno Global, Estrategias.

INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio del presente trabajo es la estrategia de internacionalización de la empresa. La temática de este objeto respondería a la cuestión genérica, ¿cómo se internacionaliza la empresa? Dicho objeto pretendemos estudiarlo, considerando un marco actualizado y en su contexto real. La internacionalización, como fenómeno económico y estrategia empresarial, se caracteriza por una elevada complejidad conceptual y por una variada perspectiva analítica. Por ello, hemos establecido la dirección estratégica, disciplina científica englobada dentro de la ciencia de la economía de la empresa, como marco conceptual y eje central este trabajo, ya que nos permite afrontar la gestión empresarial de la internacionalización desde una perspectiva global, equilibrada, estructural, anticipativa y reactiva.

La necesidad de contar con un modelo empresarial que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la reflexión y comprensión de este fenómeno nos ha llevado a presentar un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa, que permita establecer las estrategias de internacionalización más convenientes para que la empresa logre un crecimiento equilibrado en los actuales entornos globalizados.

REVISIÓN LITERARIA

La globalización se puede entender como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales (De la Dehesa, 2000). El proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad a la que se enfrenta la empresa. El progreso tecnológico con una mayor difusión de las innovaciones, la localización eficiente de la cadena de valor, la concentración empresarial, el fuerte crecimiento del comercio intraindustrial por la mayor sofisticación de las necesidades de los consumidores, la agresividad de la competencia, son factores estructurales que requieren de una dirección estratégica de la empresa.

En este contexto, parece necesario reflexionar sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial. Tras un ejercicio analítico, encontramos una serie de factores estructurales que posibilitan la aparición de oportunidades de negocio internacional para la empresa como la liberalización del comercio, la integración económica de los países en bloques comerciales y/o económicos con la desaparición, en ocasiones, de las fronteras nacionales como barreras técnicas, la innovación y el desarrollo tecnológico en los campos del transporte y de las comunicaciones, el desarrollo del mercado financiero internacional, la superior seguridad jurídica que conlleva el nuevo orden económico internacional, la homogeneización de los gustos de los consumidores con la disponibilidad casi simultánea de información, la unificación de estándares técnicos, y los apoyos a la internacionalización de la empresa a través de las acciones promovidas por las instituciones públicas y semipúblicas. En contraposición, se da, paralelamente, una creciente posibilidad de que surjan amenazas competitivas desde otros mercados.

La empresa, para ser competitiva en el marco descrito, puede ampliar su perspectiva, tratando de extender su ámbito geográfico a un ámbito internacional, que, en ocasiones, puede llegar a ser global. Indudablemente, una de las estrategias más relevante, en este sentido, es la internacionalización de la empresa, que resulta una estrategia especialmente factible ante la cada vez mayor naturaleza internacional que presenta el entorno en el que se desenvuelven las empresas. La decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial. En todo caso, toda estrategia pretende hacer cumplir unos objetivos y en este caso, un objetivo principal será la consecución de un crecimiento equilibrado.

Entendemos la Internacionalización de la Empresa como 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. La internacionalización de la empresa se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento del mismo que se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1977).

Consecuentemente, la internacionalización presenta los rasgos propios de un proceso intrínsecamente complejo, dinámico y evolutivo (Rialp y Rialp, 2005) debido al carácter especializado de las capacidades requeridas y el nivel de incertidumbre y desconocimiento del entorno internacional (Alonso, 2005) y constituye una decisión estratégica de enorme impacto y trascendencia, en la que, normalmente, se compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa (Guisado Tato, 2002). Este “camino hacia lo desconocido” (Johanson y Vahlne, 1977) parece requerir de cierta ayuda.

El modelo que proponemos está construido sobre una sólida revisión teórica de la internacionalización de la empresa y la empresa multinacional (Villarreal, 2005, 2007; Villarreal *et al.*, 2006), sobre numerosas experiencias reales basadas en entrevistas personales a directivos de multinacionales vascas (Villarreal *et al.*, 2004) y sobre una investigación científica realizada a través de un estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico, aplicado con resultados satisfactorios (Villarreal, 2007), en el que se analizaron cuatro casos sobre internacionalización de empresas. En este modelo establecemos las diferentes variables de gestión de la estrategia de internacionalización en un esquema general de dicha estrategia, tratando de plantear todas las posibles opciones de dichas variables de forma separada, aunque estos diferentes ámbitos de la estrategia de internacionalización

requieran de una coherencia estratégica que sólo es posible obtener con la consideración conjunta de dichas decisiones y la interdependencia de todas ellas.

MODELO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Gran parte del éxito en las actividades internacionales de la empresa radica en una adecuada dirección estratégica de su proceso de internacionalización. En este sentido, las clásicas etapas de análisis, formulación e implantación suponen, más allá de una serie de pasos secuenciales de obligado cumplimiento, un interesante marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional (Quer, 2000). El modelo o esquema general de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa propuesto plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso. Este proceso está integrado por cuatro etapas, aunque en este trabajo nos ceñimos, básicamente, a la tercera fase estratégica:

Análisis Estratégico Internacional (I): Se trata de efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta tres dimensiones (país, sector de actividad, empresa) de tal manera que obtengamos un diagnóstico de la situación entorno-empresa (A+B) utilizando la metodología DAFO: el análisis externo (A) incluye la dimensión “país” (origen y destino), y la dimensión “sector de actividad”; mientras que el análisis interno (B) requiere de la dimensión “empresa”.

Determinación del Sistema de Objetivos de las Actividades Internacionales (II): se debe establecer un sistema de objetivos (b) perfectamente definidos que sirvan de guía (función apriorística) y de control (función permanente y a posteriori) de las actividades internacionales de la empresa. Este sistema de objetivos está, lógicamente, relacionado con los motivos que determinan la internacionalización de la empresa, de tal manera que se transmita a través del mismo el efecto motivacional. Dicho sistema estará determinado por el diagnóstico entorno-empresa y por la propia misión (a) de la empresa.

Formulación de la Estrategia Internacional (III): se trata de plantear cómo la empresa desarrolla la estrategia de internacionalización a lo largo de diferentes ámbitos estratégicos: (1) estrategia de localización, (2) estrategia de entrada y permanencia, (3) estrategia de crecimiento, (4) estrategia de convivencia, (5) estrategia corporativa, (6) estrategia de internalización, (7) estrategia competitiva, (8) estrategia de estructura, (9) estrategia de enfoque, (10) estrategia de secuencia.

La clasificación de la estrategia de internacionalización en estos diferentes ámbitos en absoluto predispone la consideración de dichas decisiones como si fueran independientes. Es absolutamente imprescindible la interdependencia de todas estas estrategias (Ver figura 1 y 2)

Implantación de la Estrategia Internacional (IV): Se trata de implementar correctamente el proceso de internacionalización de forma que la coherencia de la estrategia internacional se encauce de forma operativa imprimando a las distintas funciones y actividades de la cadena valor de la empresa (6). En este trabajo no consideramos esta etapa, aunque en la formulación de las estrategias de internalización, de estructura y de enfoque se plantean muchos elementos que inciden en la implementación y control internacional. Fundamentalmente se refiere a la consideración de dos aspectos clave: el diseño de la estructura organizativa (8)(9) y el control estratégico internacional (8)(9).

Figura 1: Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa-Esquema General



Fuente: elaboración propia.

Figura 2: Las Diez Estrategias de la Internacionalización de la Empresa

(III) <u>ESTRATEGIA INTERNACIONALIZACIÓN</u>		¿Cómo?
(1) <u>ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN</u> ¿Dónde accedemos? ¿Dónde nos implantamos?		VENTAJAS LOCALIZACIÓN
(2) <u>ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA</u> ¿Cómo accedemos? ¿Cómo nos implantamos?		EXPORTACIÓN (Indirecta o directa) ISI (Implantación Servicios Internacionales) ISE (Implantación de Servicios Exterior) IPE (Implantación Productiva Exterior)
(3) <u>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</u> ¿Creamos o compramos IDE?		CREC. INTERNO (Orgánico) CREC. EXTERNO (Fusión o Adquisición)
(4) <u>ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA</u> ¿Con quién vamos?	SOLITARIO ACUERDO DE COOPERACIÓN (Licencia, Subcontratación, Empresa Conjunta, Consorcio, Franquicia)	VENTAJAS PROPIAS VENTAJAS AJENAS
(5) <u>ESTRATEGIA CORPORATIVA</u> ¿Qué unidades de negocio internacionalizamos?	ESPECIALIZACIÓN DIVERSIFICACIÓN	SINERGIAS (Economías de Alcance)
(6) <u>ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN</u> ¿Qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan? (Localización Eficiente)	APROVISIONAMIENTOS PRODUCCIÓN MARKETING LOGÍSTICA FINANCIACIÓN SERVICIO POSTVENTA I+D	SINERGIAS (Alcance de Valor) (Visión Global de la Cadena Valor)
(7) <u>ESTRATEGIA COMPETITIVA</u> ¿Cuál es nuestra VCS en el exterior?	LIDERAZGO EN COSTES DIFERENCIACIÓN	VCS en cada UEN
(8) <u>ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA</u> (Diseño de la Estructura Organizativa) ¿Cómo nos organizamos? ¿Cómo decidimos, nos coordinamos y controlamos?	FUNCIONAL (original o adaptada) MATRIZ - FILIAL MULTIDIVISIONAL PDTO.- PROCESO MULTIDIVISIONAL GEOGRAFICA MATRICIAL, RED	
(9) <u>ESTRATEGIA DE ENFOQUE</u> ¿Cómo entendemos lo externo? (Presiones competitivas internacionales del sector)	GLOBAL MULTIDOMÉSTICO TRANSNACIONAL EXPORTADOR	Adaptación Local Integración Global
(10) <u>ESTRATEGIA DE SECUENCIA</u> ¿Cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?		SECUENCIAL SIMULTANEO

Fuente: elaboración propia.

Análisis Estratégico Internacional (I)

El propósito del análisis estratégico (I) es determinar las características del entorno al que se enfrenta la empresa, así como sus propias capacidades y habilidades, que afectan directamente a la determinación de las diferentes alternativas estratégicas. Las decisiones estratégicas a seguir por la empresa han de estar fundamentadas en un análisis interno de la empresa y de su entorno. Ello es así porque las estrategias, para que puedan tener éxito, han de buscar un equilibrio entre el entorno, los recursos organizativos y los valores de la empresa. De hecho, Ansoff (1965), Porter (1980), Menguzzato y Renau (1991), Grant (1996). En el ámbito de la estrategia internacional este argumento es utilizado por López Duarte (1996), Alonso y Donoso (1998), Quer (2000), Pla y León (2004), López Rodríguez (2004), Rialp y Rialp (2005), García (2005) definen la estrategia en términos de relación entre la organización y su entorno. El análisis constituye, por tanto, el punto de partida de la formulación de la estrategia y para elaborar un diagnóstico acertado, es aconsejable hacerlo de forma metódica (Porter, 1980; Johnson y Scholes, 1993).

La empresa debe realizar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta las tres dimensiones en que se va a sustentar su competitividad internacional (el país, el sector de actividad y sus propias características internas). Quer (2000) plantea estas dimensiones explicativas de la competitividad internacional en su enfoque estratégico de la internacionalización. Guisado (2002, 2003) enumera las distintas teorías del comportamiento empresarial desde esta misma perspectiva: teoría de las ventajas competitiva de los países, teoría de análisis sectorial y teoría de los recursos y capacidades.

De tal manera que obtengamos un diagnóstico de la situación entorno-empresa utilizando la metodología DAFO. El análisis externo (A) se refiere al análisis estratégico del entorno, el cual desglosamos en i) entorno genérico que se relaciona con la dimensión “país” (origen y destino), y ii) entorno específico que se relaciona con la dimensión “sector de actividad”. Por otra parte, el análisis interno (B) se refiere al análisis estratégico de la empresa (dimensión “empresa”) teniendo en cuenta sus propias características, recursos y capacidades.

El Análisis Estratégico Internacional del Entorno Genérico (i) debemos desglosarlo desde una perspectiva origen – destino. El origen corresponde, lógicamente, al país donde está localizada originalmente la empresa, mientras que el destino corresponderá a todos aquellos países en los que la empresa se plantea internacionalizarse. En todos los casos analizaremos factores estructurales que caractericen esos entornos. La empresa debe determinar, del entorno genérico, cuáles son las principales variables que influirán en su comportamiento y en sus resultados. Las distintas variables se pueden agrupar para su estudio en cuatro dimensiones (análisis PEST): político legal, económica, socio cultural, tecnológica.

El análisis del *país de origen* puede complementarse siguiendo la metodología propuesta en la *teoría del diamante* (Porter, 1991) para determinar la competitividad internacional de las empresas de un determinado país. La teoría del diamante es un modelo que se fundamenta en cuatro variables genéricas y dos variables adicionales. Las variables genéricas son: i) dotación de factores; ii) condiciones de la demanda; iii) sectores relacionados y de apoyo; iv) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Las variables adicionales son: i) la casualidad; ii) el papel del gobierno. Todas estas variables conforman, conjuntamente, el entorno nacional en el que las empresas locales compiten, fomentando o entorpeciendo la creación de las correspondientes ventajas competitivas. Este análisis responde a la cuestión *¿Desde dónde?.* Siguiendo la metodología DAFO, nos permite establecer las *amenazas y oportunidades del país origen*. Se fundamenta en *ventajas de localización*.

El análisis del *país de destino*, según las dimensiones del análisis PEST puede desglosarse en: i) análisis del entorno político legal (Rugman y Verbeke, 1998), donde es especialmente relevante el análisis del riesgo país (Durán, 2000) en sentido amplio (Rodríguez, 1997). ii) análisis económico, donde es especialmente relevante el análisis del riesgo de cambio de la divisa (Ontiveros *et al.*, 1991; Díez de

Castro y Mascareñas, 1994). iii) análisis socio-cultural (modelos de diferencias culturales de Hofstede (1980, 2001), Trompenaars y Hampden-Turner, (1997) y Gesteland (1999)). iv) análisis tecnológico. Este análisis responde a la cuestión *¿Hacia dónde?* Nos permite establecer las *amenazas y oportunidades del país destino* (DAFO). Se fundamenta en *ventajas de localización*.

El Análisis Estratégico del Entorno Específico (ii) se refiere a la segunda dimensión del análisis estratégico internacional, el *sector de actividad*. Este análisis lo efectuamos a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), de forma análoga al propuesto para un negocio doméstico. Paralelamente, parece necesario considerar, además de los tradicionales factores estructurales sectoriales, dos aspectos adicionales: los grupos estratégicos (Hunt, 1972; Newmann, 1978; Porter, 1980) y el grado en que está presente el fenómeno de la globalización en el sector. De hecho, ambos se pueden relacionar con un análisis de grupos estratégicos, donde la variable homogénea sea cómo se ha afrontado la globalización. También es posible emplear una herramienta típica de análisis como el perfil estratégico, que permita comprobar si los distintos factores presentan una tendencia verdaderamente global (Canals, 1994). La globalización puede provocar una nueva configuración de las fuerzas competitivas básicas que caracterizan al sector. En este sentido, podemos encontrar diferentes tipos de sectores en el ámbito internacional, que pueden variar desde globales (donde prima la integración mundial) hasta multidomésticos (donde tiene un mayor peso la necesidad de adaptación local), pasando por posiciones híbridas, transnacionales. (Porter, 1986; BCG, 1989; Ghoshal y Nohria, 1993). Este análisis responde a las cuestiones *¿Dónde?* y *¿Por qué?*. Nos permite establecer las *amenazas y oportunidades del sector de actividad* (DAFO). Se fundamenta en *ventajas de internalización* y, parcialmente, *de localización*.

El análisis estratégico interno (B) se refiere al análisis de la empresa, teniendo en cuenta sus propias características, recursos y capacidades. Por tanto, la tercera dimensión del análisis estratégico (dimensión “empresa”) se refiere a factores internos de la empresa. Aunque, sigue siendo necesario realizar este análisis desde la tradicional perspectiva funcional considerando la cadena valor de la empresa, en la actualidad existe una clara tendencia a complementarlo desde la *teoría de recursos y capacidades* (Grant, 1996) al considerar los recursos y capacidades de cada empresa como los determinantes últimos de su competitividad. De hecho, esta teoría permite justificar la internacionalización basándose en la posesión por parte de la empresa de ciertas capacidades distintivas susceptibles de ser explotadas en el ámbito internacional (Durán, 1996). Así, factores como la aptitud, actitud y habilidades directivas (Alonso, 2005; Rialp y Rialp, 2005) parecen condicionar favorablemente la decisión de internacionalizarse, si está bien sustentada en la experiencia y el conocimiento. Este análisis responde a las cuestiones *¿Por qué?* y *¿Cuándo?* Nos permite establecer las *fortalezas y debilidades de la empresa* (DAFO). Se fundamenta en *ventajas propias o competitivas y ventajas de internalización*.

El análisis estratégico propuesto concluye con el Diagnóstico DAFO (A+B), que supone la determinación de los ejes de potencialidad y los ejes vulnerabilidad que surgen como relación de los factores de ambos signos, positivo (oportunidades y fortalezas) y negativo (amenazas y debilidades), que han sido considerados relevantes según la metodología DAFO a lo largo de la doble perspectiva (externa e interna) y las tres dimensiones en que se sustenta la competitividad internacional de la empresa (el país, el sector de actividad y sus propias características internas). Como conclusión de la fase analítica se fundamenta en los tres tipos de ventaja: *de localización, propias o competitivas y de internalización*. De forma muy general, debe responder a la cuestión *¿Podemos internacionalizarnos?*

Determinación del Sistema de Objetivos de las Actividades Internacionales (II)

El sistema de objetivos (b) se plantea a partir de la confrontación del diagnóstico entorno-empresa DAFO y la misión de la empresa (a), que actúan, de esta forma, como fuentes del sistema de objetivos, que en nuestro modelo supone el componente de guía y de control de las actividades internacionales de la empresa.

La misión de la empresa (a) debe reflejar el propósito esencial de la organización, la razón de ser de la empresa (Thompson, 1993) y plasmar la filosofía empresarial a través de sus valores, principios corporativos, cultura e identidad. En un contexto internacional, parece esencial que aparezca la visión y la actitud internacional como características de dicha filosofía. En este sentido, la consideración de la internacionalización como propósito estratégico supone potenciar los recursos existentes y desarrollar otros nuevos con el fin de alcanzar objetivos (Menguzzato y Renau, 1991) aparentemente inalcanzables. Desde esta perspectiva, en la misión asimilamos la cuestión *¿Queremos internacionalizarnos?*

Se debe establecer un sistema de objetivos (b) perfectamente definidos que permita medir correctamente las expectativas que tenemos respecto a las actividades internacionales de la empresa. Para ello será importante elegir óptimamente, las escalas de medida que determinen la orientación deseada del atributo (normalmente crecimiento), así como, el umbral (cuantificación del objetivo) y el horizonte temporal. Este sistema de objetivos está, lógicamente, relacionado con los motivos que determinan la internacionalización de la empresa, de tal manera que se transmita a través del mismo el efecto motivacional. En este sentido, la decisión de internacionalizarse puede estar determinada por diferentes motivos. Parece relevante la distinción entre motivos relacionados con la exportación y aquellos relacionados con la implantación en el exterior (Villarreal, 2007).

Formulación de la Estrategia Internacional (III): Las Diez Estrategias de la Internacionalización

La tercera fase del modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa se centra en la formulación de alternativas estratégicas de internacionalización. La empresa debe adoptar, al menos, nueve tipos de decisiones en el terreno internacional, ya que la empresa desarrolla la estrategia de internacionalización (III) a lo largo de diferentes ámbitos de decisión. A estos ámbitos se añade, lógicamente, el propio ámbito geográfico (selección del país mercado) (Andersen, 1997). El conjunto de decisiones que abarca la estrategia internacional puede ser desglosado en los siguientes diez ámbitos estratégicos:

(1) Estrategia de Localización: entre estos ámbitos está, lógicamente, el propio ámbito geográfico (selección del país mercado) (Andersen, 1997). La estrategia de localización se refiere, de esta manera, a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades que la empresa decida internacionalizar. Parece necesario resaltar que este ámbito está directamente entroncado con el análisis estratégico internacional del entorno genérico, en lo relativo a la dimensión país destino, que nos respondía a la cuestión “¿Hacia dónde nos internacionalizamos?” (ámbito geográfico) . Por tanto, las propuestas de utilización del análisis PEST y del modelo del diamante y los factores estudiados que, a través de la metodología DAFO, nos permitían establecer las amenazas y oportunidades del país destino, son de absoluta utilidad e idoneidad para la estrategia de localización. Al fin y al cabo, aquél análisis y esta estrategia se fundamentan en ventajas de localización. Por todo ello, lo allí comentado (como análisis) es trasladable a este apartado (como estrategia). Se fundamenta en ventajas de localización.

(2) Estrategia de Entrada y Permanencia: Desde esta perspectiva, el modelo afronta cuestiones referentes a qué forma de entrada emplea para penetrar en un mercado (estrategia de entrada o de penetración) y cómo consolida su permanencia en éste (estrategia de permanencia). Por tanto, sería perfectamente posible desglosar este ámbito siguiendo este planteamiento. La variable tiempo es esencialmente relevante en este caso. Se debe responder a las cuestiones *¿cómo accedemos?* y *¿cómo nos implantamos?* En este ámbito estratégico, podemos distinguir a grandes rasgos, tres estrategias. En primer lugar, la *exportación* (con sus múltiples versiones), mediante la cual se mantiene la producción centralizada en el país de origen para abastecer desde allí, mediante transacciones comerciales (transferencia física), los distintos mercados extranjeros. La exportación, puede ser indirecta (intermediario en el país de origen) o directa (agente o delegación en el país de destino). Con la exportación sólo se transfieren al exterior bienes o servicios. Se

minimiza el compromiso de recursos, el riesgo, el potencial de beneficios y el control sobre las operaciones exteriores. En segundo lugar, la Implantación de Servicios Internacionales (ISI comercial) efectuando una inversión directa en el exterior (IDE) de carácter comercial para establecerse en el extranjero, convirtiéndose en empresa multinacional (EMN). En tercer lugar, la Implantación Productiva en el Exterior (IPE) para el caso de las EMN manufactureras o la Implantación de Servicios en el Exterior (ISE) para el caso de las EMN de servicios efectuando una IDE de mayor alcance valor (White y Poynter, 1984) para establecerse en el extranjero. En el caso de las implantaciones en el exterior (IE), además de transferirse desde y hacia el exterior bienes o servicios, se añade un flujo de conocimientos y se produce una transferencia de capital. La inversión directa en el exterior implica mayores niveles de compromiso de recursos, riesgo, beneficio potencial y control.

(3) Estrategia de Crecimiento: la IE puede ser creada desde cero a través de un crecimiento orgánico (crecimiento interno) o consistir en la adquisición de una empresa ya establecida en el país (crecimiento externo). Se responde a la cuestión *¿creamos o compramos IDE?* En este ámbito estratégico, podemos distinguir dos estrategias. a) El crecimiento interno supone la creación de una IE de plena propiedad. Se crea una nueva empresa con sus propios recursos en el país de destino de la inversión. b) El crecimiento externo supone la adquisición total de una empresa ya establecida en el país de destino de la inversión.

(4) Estrategia de Convivencia: la internacionalización puede realizarse en solitario o conjuntamente con otra/s empresa/s (acuerdo de cooperación). En este último caso, se fundamenta en la alianza estratégica (García Canal, 1999; García *et al.*, 2002). Suele revestir la forma de un acuerdo contractual con un agente situado en destino a través de múltiples opciones (licencia, franquicia, consorcio, subcontratación, empresa conjunta, etc.) y se valoran las ventajas propias y las ajenas. Los niveles de riesgo, compromiso de recursos, beneficio potencial y control toman una posición más equilibrada al actuar conjuntamente. En este ámbito estratégico, la cuestión a responder es *¿con quién vamos?*

Suele ser habitual combinar la estrategia de crecimiento (3) y la estrategia de convivencia (4), de modo que a las opciones a) y b) de la estrategia de crecimiento se le añaden otras dos: c) Creación de una empresa conjunta: se crea una nueva empresa en el país de destino en colaboración con otros socios que aportan recursos adicionales, y comparten la propiedad. d) Adquisición parcial del capital de una empresa ya establecida en el país destino. Estas cuatro opciones se pueden visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1: Formas de Implantación en el Mercado Receptor a Través de una IDE

		ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA	
		En Solitario	Acuerdo de Cooperación
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Crecimiento Interno	Creación IE plena propiedad (a)	Creación empresa conjunta (c)
	Crecimiento Externo	Adquisición IE plena propiedad (b)	Adquisición parcial compartida (d)

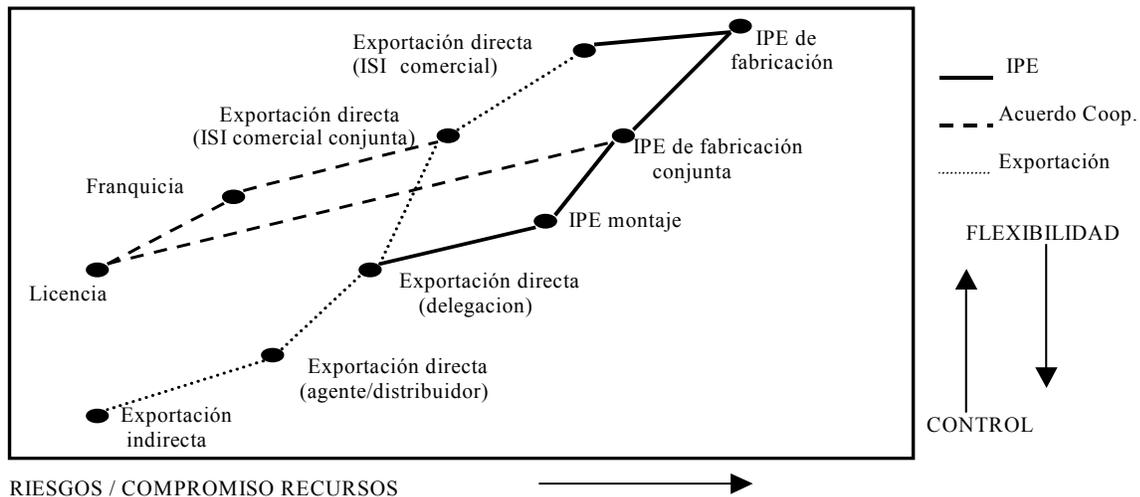
Fuente: elaboración propia.

De manera análoga, se suele combinar la estrategia de entrada y permanencia (2) y la estrategia de convivencia (4), tal y como se aprecia en la Figura 3.

(5) Estrategia Corporativa: tiene como elemento analítico y de decisión la Unidad Estratégica de Negocio (UEN), que permite descomponer la empresa en unidades homogéneas desde un punto de vista estratégico (Springer, 1973; Sanchis y Camps, 2000). En este sentido, la empresa debe tomar una posición en el eje especialización–diversificación, de manera que establezca el grado de diversificación deseado, teniendo en cuenta que un cambio en el área de negocio supone la entrada en productos-mercados (UEN) nuevos y, por tanto, acceder a un conjunto de factores clave de éxito nuevos. La estrategia de negocio está condicionada por la posición en el ciclo de vida del negocio y por la posición competitiva de la empresa,

que a su vez esta condicionada por sus actividades internacionales y el entorno en el que se desenvuelven éstas. Este planteamiento está basado y determinado en la obtención de sinergias, en este caso de carácter internacional. Las EMN diversificadas (Implantación Productiva en el Exterior por Diversificación de Actividades (IPED) y la Implantación de Servicios en el Exterior por Diversificación de Actividades (ISED)) son un ejemplo de este ámbito de estratégico, respondiendo a *¿qué unidad estratégica de negocio internacionalizamos?*

Figura 3: Evolución en la Estrategia de Entrada y Permanencia - Estrategia de Convivencia



Fuente: Adaptación de Root (1994), Alonso y Donoso (1994, 1998) y Rialp y Rialp (1996, 2005).

(6) Estrategia de Internalización: La empresa puede realizar internacionalmente una de las actividades primarias de la cadena de valor (empresa exportadora o empresa importadora) o puede convertirse en una EMN en la que sus IE realicen todas las actividades primarias de la cadena de valor (EMN integradas verticalmente) (Jarillo y Martínez, 1991). Es importante destacar que cualquier actividad primaria de la cadena de valor es factible de internacionalización (dimensión “alcance de valor” (White y Poynter, 1984); rol específico de la filial (Pla y León, 2004)). Se necesita una visión global de todas las actividades de la cadena valor de la empresa y parece recomendable ampliar esa perspectiva a las cadenas valor de los clientes y proveedores (Villarreal *et al.*, 2004). En este ámbito de estratégico se responde a la cuestión **¿qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan?**

(7) Estrategia Competitiva: se refiere a la fuente de obtención de la ventaja competitiva sostenible (VCS). En este planteamiento se recogen las dos variables clásicas de la estrategia competitiva desde un contexto internacional: la reducción de costes (relacionada con la eficiencia global derivada de la escala y la estandarización) y la diferenciación (relacionada con la sensibilidad multidoméstica y la adaptación local). En este ámbito estratégico se debe responder a la cuestión *¿cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible en el exterior?*

(8) Estrategia de Estructura: el componente fundamental es el diseño de la estructura organizativa que permita afrontar las actividades internacionales (García, 2005). Las opciones, básicamente, son: estructura funcional original o adaptada, división internacional, por producto-proceso, por áreas geográficas, estructura matriz-filial, matricial, la organización virtual y la federal (Pla, 2000; Pla y León, 2004). La creación de una división internacional supone el paso previo para el establecimiento de una estructura organizativa concebida específicamente para el mercado exterior. Tradicionalmente, se han considerado dos dimensiones (facturación internacional relativa y amplitud de gama internacional) que pueden

provocar diversas reorganizaciones (Stopford y Wells, 1972). Esta tipología estructural pone su énfasis en la denominada estructura primaria y en los aspectos organizativos de carácter más formal que determina el modo de tomar decisiones y de controlarlas. En este ámbito estratégico, se debe responder a la cuestión *¿cómo decidimos? ¿cómo controlamos?*

(9) Estrategia de Enfoque: responde a la cuestión *¿cómo entendemos lo externo?* Se relaciona con las presiones competitivas del sector de actividad desde una perspectiva internacional. Se suele considerar que las dimensiones básicas de la competencia internacional son la integración global (coordinación de las actividades dispersas y reducción de costes derivada de la escala y la estandarización) y la adaptación local (preferencias de los consumidores, requerimientos de los gobiernos, etc.). Existen distintas propuestas reconocidas como estrategias de enfoque internacional (Perlmutter, 1969; Porter, 1986; Prahalad y Doz, 1987; BCG, 1989; Bartlett y Ghoshal, 1991; Keegan, 1997) dando lugar a distintos enfoques: global, multidoméstico, transnacional, exportador, etc.

(10) Estrategia de Secuencia: responde a la cuestión *¿cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?* Plantea la disyuntiva de seguir una estrategia secuencial o una estrategia simultánea. La primera, supone asumir una naturaleza evolutiva del fenómeno de la internacionalización, siguiendo un proceso de desarrollo gradual en distintas fases y durante un periodo de tiempo relativamente largo (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 y Johanson y Vahlne, 1977 y 1990). La segunda, la estrategia simultánea sigue un proceso de internacionalización acelerado, relacionado con el fenómeno empresarial conocido como *Nueva Empresa Internacional (NEI)* que hace referencia a empresas que nacen internacionales (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1997), planteamiento de las nuevas corrientes que explican el proceso de internacionalización de forma diferente al enfoque gradualista. Los distintos ámbitos estratégicos de la internacionalización descritos requieren de una coherencia que sólo es posible obtener con la consideración conjunta y la interdependencia de todas las decisiones.

Implantación de la Estrategia Internacional (IV)

Se trata de implementar la estrategia internacional de forma que la coherencia estratégica se encauce de forma operativa a lo largo de la estructura organizativa imprimiendo a las distintas áreas funcionales (Guisado, 2004) de la cadena valor de la empresa (6). Se fundamenta en el diseño de la estructura organizativa (8)(9) y el control estratégico internacional (8)(9).

CONCLUSIONES

Tras realizar una reflexión sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial, hemos determinado que la internacionalización es una estrategia especialmente factible ante el actual entorno de creciente naturaleza internacional. La perspectiva característica de la dirección estratégica, necesaria en este caso por la incertidumbre del entorno global, nos ha permitido establecer un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la reflexión y comprensión de ese “camino hacia lo desconocido” (Johanson y Vahlne, 1977) que supone la decisión de internacionalizarse.

La metodología propuesta pretende captar y sistematizar el conocimiento que la empresa pueda haber desarrollado sobre las actividades y los mercados internacionales de forma que la secuencia de etapas descrita suponga un marco de reflexión coherente para la toma de decisiones eficaces en el ámbito internacional. La aptitud, actitud y habilidades directivas pueden permitir incluso aprender de la experiencia y el conocimiento de otras empresas, si trasladamos al modelo las relaciones observadas, tanto entre las distintas fases, como entre los diferentes ámbitos estratégicos.

Por todo ello, hemos acomodado las distintas perspectivas y enfoques teóricos en un modelo estratégico de internacionalización que estructura, de forma coherente y relacionada, las motivaciones y los factores clave determinantes de las estrategias de internacionalización, así como las diferentes vías y modalidades posibles en un entorno global.

En este sentido, entendemos que la principal contribución del modelo se encuentra en la amplitud analítica y decisional del mismo, producto del extenso ámbito teórico manejado (Villarreal, 2007) para su formulación, lo cual resulta coherente con la naturaleza compleja del objeto de estudio (la internacionalización de la empresa) y los principios básicos de la disciplina científica de la dirección estratégica. Esto no es óbice para que este modelo permita un estudio focalizado y profundo de ámbitos particulares con suficiente entidad científica.

En general, otros modelos normativos pueden adolecer, a priori, de una falta de globalidad en el estudio de la internacionalización. Esta parcialidad puede sesgar excesivamente la estrategia, bien por su delimitado contenido o bien por una base teórica más reducida. Este modelo persigue una visión ecléctica de la internacionalización en la que creemos y en la que con el mismo, esperamos haber generado una pequeña y humilde aportación.

Aunque el modelo está construido sobre una sólida revisión teórica de la internacionalización de la empresa y la empresa multinacional y sobre el estudio de numerosas experiencias reales, somos conscientes que el modelo necesita ser validado como modelo decisional. Es decir, hasta ahora nos ha permitido explicar lo que ocurre en una empresa internacional, pero debemos verificar que es eficaz en la toma de decisiones internacionales. Esto implica cuestionarse si las metodologías propuestas en cada fase son las más correctas y para qué casuísticas (geográficas, sectoriales, empresariales, etc.) son adecuadas. Otra limitación se refiere a que no hemos establecido suficientemente la interacción entre los distintos ámbitos de decisión que conlleva la internacionalización de la empresa, siendo estas relaciones interdependientes un elemento clave en la coherencia estratégica del proceso de internacionalización.

Por lo tanto, las futuras líneas de investigación deben ir enfocadas al perfeccionamiento del modelo a través de su utilización práctica tanto en su capacidad explicativa (ex post), como en su capacidad decisoria (ex ante). Pretendemos, a través de la metodología del caso, promover esta línea de investigación. Adicionalmente, debemos avanzar en el estudio relacional de los diversos ámbitos estratégicos, tratando de ser rigurosos en la determinación de las interdependencias, siendo, en cualquier caso, escépticos con una evaluación sobrevalorada de unos buenos resultados económicos. Pretendemos evaluar el modelo y no la gestión de los directivos. Por último, debemos tratar de abarcar la mayor cantidad posible de casos de distinta naturaleza, aunque con un criterio ordenado, dado el previsible largo horizonte temporal que se vislumbra para realizar dicha tarea con suficiente rigor.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, J. A. (2005): “El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 71-80.

ALONSO, J. A. y V. DONOSO (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.

ANDERSEN, O. (1997): “Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks”, *Management International Review* (Special Issue 2), pp. 27-42.

ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York. La Estrategia de la Empresa,(es) Ed. Eunsa, Iruña, 1976.

BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras: La solución transnacional.*, McGraw-Hill., Madrid.

CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores.* Mc Graw-Hill, Madrid.

DE LA DEHESA, G. (2000): *Comprender la globalización*, Alianza Editorial, Madrid.

DIEZ DE CASTRO, L., MASCAREÑAS, J. (1994): *Ingeniería Financiera: La gestión en los mercados financieros internacionales.* McGraw-Hill. Madrid.

DURÁN, J. J. (1996): *Multinacionales españolas I: algunos casos relevantes.* Pirámide. Madrid.

DURÁN, J. J. (2000): *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*, Pirámide, Madrid.

GARCÍA CANAL, E. (1999): “Cooperative Agreements in Spain after its Integration into the European Union”, *European Business Review*, nº 99 (2), pp. 105-114.

GARCÍA CANAL, E., LÓPEZ, C., RIALP, J. y VALDÉS, A. (2002): “Accelerating International Expansion through Global Alliances: A Typology of Cooperative Strategies”, en *Journal of World Business*, nº 37, pp. 91-107.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): “Las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, , pp. 109-116.

GESTELAND, R. R. (1999): *Cross cultural business behaviour: marketing, negotiating and managing across cultures.* Copenhagen Business School Press. Copenhagen.

GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1993): “Horses for courses: organizational forms for Multinational Corporations”, *Sloan Management Review*, winter, pp. 23-35.

GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, Madrid.

GUISADO, M. (2002): *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros.* Pirámide, Madrid.

GUISADO, M. (2003): *Estrategia de Multinacionalización de la empresa y Política de Empresa.* Pirámide, Madrid.

HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work related values.* Sage, Londres.

HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries.* Sage, Londres.

HUNT, M. S. (1972): *Competition in the Mayor Home Appliance Industry, 1960-1970*, Tesis Doctoral, Harvard.

JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Mc Graw-Hill, Madrid.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalization Process of the Firms: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, vol.8, nº1, pp.23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp. 11-24.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, nº 3, October, pp. 305-322.

JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1993): *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, 3ª ed.

KEEGAN, W. J. (1997): *Marketing global*. Prentice-Hall, Madrid.

LÓPEZ DUARTE, C. (1996): *Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.

LÓPEZ RODRÍGUEZ, J. (2004): *Análisis de la Actividad Exportadora de la Empresa: una Aproximación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*, Tesis Doctoral, Universidad de A Coruña.

MCDOUGALL, P., SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): "Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of the Theories From International Business Research", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp. 469-487.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del Management*, Ed. Ariel, Barcelona.

NEWMANN, H. (1978): "Strategic Groups and the structure/performance relationship", *Review of Economics and Statistics*.

ONTIVEROS, E., BERGES, A., MANZANO, D. y VALERO F. (1991): *Mercados Financieros Internacionales*. Espasa Calpe, Madrid.

OVIATT, B. y MCDOUGALL, P. (1997): «Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures», *Management International Review*, 37, Special Issue, pp. 85-99.

PERLMUTTER, H. V. (1969) "The tortuous evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, ene/feb, pp. 9-18.

PLA, J. (2000): *La estrategia internacional de la empresa española*. Fundación Universitaria Vall d'Albaida, Ontinyent.

PLA, J. y LEÓN, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*. Pearson Educación, Madrid.

PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York. *Estrategia competitiva*,(es), CECSA, México, 1982.

PORTER, M. E. (1986): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.

PORTER, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janes, Barcelona.

PRAHALAD, C. K. y DOZ, Y. L. (1987): *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*, Free Press, Nueva York.

QUER, D. (2000): “La Internacionalización de la Empresa. Un enfoque de Dirección Estratégica.” *Documento de trabajo*. Universidad de Alicante.

RIALP, A. y RIALP, J. (1996): “El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico”. *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 248-266.

RIALP, A. y RIALP, J. (2005): “Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 99-108.

RODRÍGUEZ, A. (1997): “El riesgo país: concepto y formas de evaluación”, *Cuadernos de Gestión*, nº 19, junio, pp. 41- 65.

ROOT, F. R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, New York.

RUGMAN, A. M. y VERBEKE, A. (1998): “Multinational enterprises and public policy”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29 (1), pp. 115-136.

SANCHIS, J. R. y CAMPS, J. (2000): “Unidades Estratégicas de Negocio: la cuestión formulacional vs. Organizacional”, *Alta Dirección*, nº 212, pp. 289-300.

SPRINGER, C. H. (1973): *Strategic Management in General Electric*, Operations Research, noviembre-diciembre, pp.1.177-1.182.

STOPFORD, J. M. y WELLS, L. T. (1972): *Managing the multinational enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. Basic Books, Inc., New York.

THOMPSON, J. L. (1993): *Strategic Management: awareness & change*. Ed. Chapman & Hall, 2ª ed.

TROMPENAARS, F y HAMPDEN-TURNER, G. M. (1997): *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. N. Breadley. Londres.

VILLARREAL, O. (2005): “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, nº 2, número especial, pp. 55-73.

VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.

VILLARREAL, O., GARCIA, J. D. y PEREZ, M. A. (2006): “Abstracción ecléctica de la empresa multinacional: una revisión teórica multifocal de la internacionalización”, *Actas del XV Congreso Internacional AEDEM*, Buenos Aires (Argentina), pp. 147-164.

VILLARREAL, O., GÓMEZ, O., LERTXUNDI, A., URIONABARRENETXEA, S. y MATEY, J. (2004): *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*, Cluster Conocimiento, Bilbao.

WHITE, R. E. y POYNTER, T.A. (1984): “Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada”, *Business Quarterly*, 49, pp. 59-69.