

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EN LA ELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

José Alberto Martínez González

Universidad de La Laguna

imartine@ull.edu.es

Resumen:

Los procesos de internacionalización que están adoptando las empresas debido a la globalización y a la crisis económica, básicamente para incrementar los ingresos y crecer, exigen a los directivos de las empresas tomar decisiones acerca de aspectos tales como el riesgo a asumir, el grado de descentralización de las unidades establecidas en otros países y la forma de entrada. Esta comunicación presenta una revisión de la forma en la que las diferentes teorías de la internacionalización abordan el modo de entrada, de modo que pueda constituir una guía de actuación para aquellas empresas que inician este proceso.

Palabras clave:

Proceso de internacionalización, Teorías de la internacionalización, Formas de entrada.

1.- INTRODUCCIÓN

El proceso de 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 y se está generando mayor competencia y rivalidad por la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales. Es por tanto la globalización lo que fomenta la internacionalización.

La internacionalización nace de:

- a) La posibilidad de explotar oportunidades comerciales en otros países así como los recursos y capacidades propios en los diferentes países.
- b) Aprovechar ventajas de localización para las actividades productivas y en términos de búsqueda de recursos.
- c) Reducir costes de transacción.
- d) Encontrar un tamaño mínimo eficiente para competir en un mundo globalizado.
- e) Seguir al cliente, actuando como proveedores a nivel internacional.
- f) Poder continuar compitiendo en una industria.

La internacionalización de la empresa hace referencia al proceso que consta de varias etapas (Jarillo, 1991) e incluye un conjunto de operaciones que facilita el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso creciente de implicación y proyección internacional (Rialp, 1999). Se concibe como un proceso de compromiso gradual de recursos, aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en la experiencia (Vernon, 1966).

Autores como Pla Barber y León (2004) consideran que la internacionalización es un asunto de la dirección estratégica de la empresa llevado a cabo como un ajuste a partir de un análisis de las condiciones cambiantes del entorno internacional y mediante una adecuación de la organización interna. En este proceso se deben superar una serie de obstáculos que complican el proceso de internacionalización (sociales, culturales, demográficos, ambientales, etc.).

Según Jarillo (1991) las etapas del proceso de internacionalización son las siguientes:

- a) Exportación ocasional
- b) Exportación experimental
- c) Exportación regular
- d) Establecimiento de filiales de venta en el extranjero
- e) Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero

Existen múltiples razones para la internacionalización de una empresa, puede tratarse de razones comerciales, productivas, financieras, jurídicas, etc. El motivo más claro que puede llevar a una empresa a la internacionalización es el incremento del mercado potencial de los productos y/o servicios que ofrece, es decir, el incremento de los ingresos y los beneficios. En general estas razones se pueden englobar en dos grandes apartados:

- a) Razones internas que tienen que ver con las competencias y recursos de la organización
- b) Razones externas que se relacionan con factores ajenos a la empresa

Se han desarrollado tres perspectivas en la explicación de la internacionalización de la empresa: la económica, la perspectiva de proceso y las orientadas a la internacionalización de las pymes.

a) Perspectiva económica

Se centra en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización. Estas propuestas tienen su origen en los años setenta y ochenta, y se caracterizan por considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos racionales.

Dentro de estos modelos se consideran los siguientes (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009):

1. Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial: según este modelo las empresas multinacionales deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística) que puede tener su origen en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización, el acceso a crédito, o en la diversificación de productos para poder tener instalaciones productivas en el extranjero.
2. Teoría de la Internacionalización: estudia los procesos internos de transferencia de información en las empresas, convirtiéndose este enfoque en el dominante para el estudio de la empresa multinacional a partir del trabajo publicado por Buckley y Casson (1976).
3. Paradigma ecléctico de Dunning, que explica de manera racional cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la sobreposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir.
4. Enfoque macroeconómico, que integra las teorías del comercio con la teoría de la inversión directa.
5. Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica). El aporte del modelo de Porter consiste en explicar cómo las empresas logran desarrollar ventajas competitivas en mercados competitivos, y no sólo en mercados imperfectos como lo presenta la

Teoría de la Organización Industrial, ventajas que posteriormente pueden ser aprovechadas para un exitoso proceso de internacionalización.

En general estas teorías se caracterizan por concebir la internacionalización no como un proceso, sino como un fenómeno de carácter estático, ya que se preocupan de las razones que motivan la internacionalización pero no de cómo se desarrolla la expansión internacional de la empresa.

b) Perspectiva de proceso

En esta categoría se agrupan las teorías que consideran el proceso dinámico de internacionalización como mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y experiencias, y en el incremento gradual de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

1. El modelo Uppsala (Escuela nórdica). Según este modelo la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado y a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999).

2. El modelo de innovación, que tiene su origen en Estados Unidos, propone que efectivamente el proceso de internacionalización es ante todo un proceso de innovación. Según el modelo las decisiones de internacionalización e innovación son creativas y deliberadas, llevadas a cabo según las capacidades internas de la empresa, las circunstancias del mercado y bajo condiciones de incertidumbre.

3. El modelo de planeación sistémica está basado en el supuesto de perfecta racionalidad de los directivos.

4. El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon Vernon (1966) combina las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva del comportamiento individual de cada empresa. Intenta eliminar la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa introduciendo la innovación, las economías de escala y la incertidumbre.

5. El Modelo de Jordi Canals (1994) se basa en la premisa de que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente.

6. El modelo Way Station sugiere que es la experiencia la que indica el camino a seguir en el proceso de internacionalización. El modelo tiene como punto de partida la teoría de Uppsala, complementándola con información obtenida en entrevistas a altos ejecutivos.

c) Perspectiva de internacionalización de las pymes

1. Teoría de redes. Explica el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas, de modo que la entrada en mercados exteriores es entendida como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales, motivo por el cual las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacional.

2. Teoría de las born global o empresas internacionales de reciente creación, cuya internacionalización depende de tres factores:

Las nuevas condiciones del mercado

Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación

Las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo el emprendedor

3. Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida. En el marco de este modelo autores como Chen y Huang (2004) proponen cuatro tipos de alianzas para que una empresa pueda realizar un proceso coherente de internacionalización:

- De servicios después de la venta
- Para la distribución de sus productos
- Para desarrollar productos
- Para construir canales de distribución

4. El enfoque estratégico propone que las empresas tienen varias opciones para la internacionalización: exportaciones y alianzas (Joint ventures). Según Araya (2009), bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno.

2.- ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Existen tres formas genéricas de internacionalización: exportar, conceder licencias o realizar inversiones directas extranjeras. Estas opciones se diferencian en aspectos tales como el grado de control que la empresa posee sobre las operaciones externas, los recursos que debe comprometer y el riesgo que debe soportar. Respecto al control, éste hace referencia a la habilidad de la empresa para influir en los aspectos relacionados con las operaciones en los mercados extranjeros con el fin de mejorar su posición competitiva.

a) Acuerdos contractuales

El acuerdo contractual puede ser de cooperación o de alianzas estratégicas entre empresas, como las siguientes:

- a) Joint-venture, inversión conjunta o coinversión: es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos como tecnología y maquinaria para crear una nueva empresa en el exterior compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimiento del mercado local y acceso al mismo.
- b) Licencia: es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una empresa concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca u otros activos intangibles a cambio de un pago.
- c) Franquicia: constituye una modalidad de licencia que permite una variedad amplia de derechos y recursos, incluyendo el equipo de producción, los sistemas de administración, los procedimientos administrativos, la publicidad.
- d) Acuerdos de distribución en exclusiva: en este caso el distribuidor vende el producto en el mercado doméstico con las mismas características que éste tenía cuando lo recibió de la empresa fabricante.

Otros acuerdos contractuales son los siguientes:

- a) Contrato de administración por el cual una empresa vende sus servicios a una firma local, asegurando el control de calidad.
- b) Contrato de manufactura por el cual una empresa internacional paga una cantidad de dinero para que la empresa local fabrique sus productos bajo la marca de la primera. La empresa tiene menos control sobre el proceso productivo.

Este tipo de acuerdos permite una rápida expansión con bajo riesgo y bajo costo, puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado, y no exige una gran inversión en recursos directivos propios. Sin embargo posee costes de búsqueda, negociación y control, se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del know-how y cuando expira el acuerdo, la empresa puede convertirse en un competidor una de las sociedades participantes.

b) Exportación

La exportación consiste en la producción de bienes en el país de origen para ser comercializados en países extranjeros. La exportación puede ser **indirecta**, en el caso de que la empresa exporte por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de las complicaciones mencionadas anteriormente, mientras la empresa se limita a producir y vender. Este intermediario se encuentra en el país de origen de la empresa exportadora y puede adoptar diversas formas:

- a) Comprador extranjero: persona que compra por cuenta de una empresa situada en el país de destino.
- b) Comerciante u operador internacional que compra en el país de origen para revender en el exterior.
- c) Broker que poner de acuerdo a un vendedor y un comprador de distintos países.
- d) Agente que coloca los productos de la empresa en el exterior a cambio de una comisión.
- e) Casa exportadora que vende en el extranjero en representación de la empresa.
- f) Trading Company o empresa que genera una red de conexiones internacionales.
- g) Consorcio de exportación o grupo de empresas que no realizan por su cuenta la exportación de sus productos.

La exportación indirecta es la forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores, no requiere experiencia y la empresa puede beneficiarse del conocimiento del mercado de la empresa especialista. Sin embargo la compañía puede que no cubra la totalidad del mercado y puede que el grado de atención sea insuficiente.

En el caso de la exportación **directa** la empresa entra en contacto con compradores en el extranjero y se hace cargo de todos los trámites. Cuando se utilizan intermediarios éstos pueden ser:

- a) Importador: Importa los productos del exportador por su cuenta y riesgo tomando posesión de la mercancía para luego revenderla a los clientes finales.
- b) Agente que actúa en representación de la empresa exportadora contacta con clientes y realiza gestiones.
- c) Distribuidor que asume la venta.
- d) Oficina de representación que opera con personal propio.
- e) Delegación comercial.
- f) Filial de ventas, normalmente una empresa local.

La exportación directa permite mayor control sobre las exportaciones, mayor libertad en la elección de mercados, pero también mayor inversión y riesgo, y menos flexibilidad.

Mediante la inversión **directa extranjera** la empresa utiliza en el exterior sus propios recursos. Aunque es la opción más arriesgada, es la más rentable a largo plazo

3.- FACTORES A TENER EN CUENTA AL ELEGIR LA FORMA DE ENTRADA

Algunos de los factores a tener en cuenta al elegir la forma de entrada son los siguientes:

- a) Los costes directos e indirectos
- b) El grado de control sobre las operaciones
- c) Los riesgos

Es importante hacerse una serie de preguntas al elegir el método de entrada:

¿Cuál es la prioridad – minimizar los posibles costes o controlar el proceso?

¿Se poseen los conocimientos del mercado necesarios (y conocimientos de idiomas) para realizar contactos y generar ventas?

¿Se dispone del tiempo y dinero necesarios para invertir en establecer una filial o sucursal?

¿Existe alguna restricción legal en el país destino que exija ciertas vías de entrada?

¿Qué es lo adecuado para el producto?

¿Se requiere un servicio post-venta especializado?

¿Cuáles son los canales habituales de distribución para los productos como los de la empresa en el mercado destinatario?

Según Calderón et al. (1987) los determinantes que influyen en la selección del modo de entrada en los mercados exteriores constituyen un tema de tradicional interés en la literatura de gestión internacional, pues la decisión sobre el modo de entrada a los mercados internacionales es una de las decisiones más críticas que condiciona el desarrollo internacional futuro de la empresa (Erramili y Rao, 1993).

Las variables propuestas en las diferentes aproximaciones giran en torno a tres elementos principales (Mudambi y Mudambi, 2002):

- a) Factores de la industria o del sector de actividad (Pan y Tse, 2000).
- b) Factores del país-localización-entorno (Tse, Pan y Au, 1997).
- c) Factores de la empresa (Madhok, 1997).

4.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FORMA DE ENTRADA

La **venta directa** tiene las siguientes ventajas:

- a) Utilizar los recursos existentes para empezar a exportar en tu nuevo mercado
- b) Conservar todo el control directo sobre el proceso – incluyendo todos los aspectos del marketing de tus productos.

- c) Es una buena forma de experimentar con la exportación – la estrategia es fácilmente reversible si no funciona.
- d) Se reciben las ganancias totales de las ventas realizadas.

Las desventajas de la venta directa son:

- a) Distancia del mercado y de los clientes potenciales
- b) Mayor dificultad para detectar oportunidades de negocio al no tener presencia en el país
- c) Necesidad de conocer bien el mercado para encontrar compradores y construir relaciones
- d) Responsabilidad sobre la logística y las formalidades aduaneras
- e) Asunción de la totalidad de los riesgos asociados a la exportación
- f) Puede ser necesario contratar personal capacitado o invertir en capacitar a tu plantilla

Las ventajas de la **joint venture** son:

- a) Identificar y explotar oportunidades dentro del mercado objetivo
- b) Controlar el sistema
- c) Planificar en el largo plazo
- d) Compartir el riesgo
- e) Aprovechar el conocimiento y reputación de tu socio local

Las desventajas son:

- a) Requiere recursos importantes e implica una gran labor previa de investigación, planificación y gestión
- b) Es necesario conocer la legislación empresarial, laboral y fiscal en el nuevo territorio y contratar ayuda específica
- c) Dificil reversibilidad de la estrategia adoptada
- d) Hay que conocer y adaptarse a las normas y requerimientos locales

Cuando se utiliza un **agente** las ventajas son:

- a) Se evitas los costes de selección, formación así como los costes fijos salariales
- b) El agente deberá tener ya sólidas relaciones con clientes potenciales
- c) No tener que crear los contactos
- d) Permite un mayor control en aspectos tales como el precio final o la imagen de marca que la opción del distribuidor.

Las desventajas de utilizar un agente son:

- a) Responsabilidad de la gestión logística.
- b) El servicio post-venta puede ser complicado de ofrecer
- c) Se pierde el control sobre el proceso de marketing e imagen de marca en comparación con la opción de venta directa

Las ventajas de utilizar un **distribuidor** son:

- a) Simplicidad
- b) Se evitan los riesgos de fluctuación del tipo de cambio
- c) Los distribuidores generalmente invierten en acciones de promoción para apoyar su esfuerzo comercial
- d) Un distribuidor puede ofrecer facilidades de pago a los clientes.
- e) Muchos distribuidores mantienen un stock de los productos que venden

Las desventajas de utilizar un distribuidor son:

- a) Pérdida de control
- b) Los distribuidores exigen largos periodos de exclusividad

Bibliografía

Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.

Buckley, J. y Casson, M. (1976.) *The future of the multinational enterprise*. London: McMillan.

Calderón, A. et al. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(1), 71-82.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Cardozo, P. P, Chavarro, A. y Ariel, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.

Chen, H. y Huang, Y. (2004). The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises. *Small Business Economics*, 22(5), 365-377.

Erramilli, M. K. y Rao, C. P. (1993). Service firm's international entry mode choice: a modified transaction cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.

Jarillo, J. (1991). *Estrategia internacional*. Madrid, España: McGraw-Hill

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.

Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.

Mudambi, R. y Mudambi, S. M. (2002). Diversification and market entry choices in the context of foreign direct investment. *International Business Review*, 11, 35-55.

Pan, Y. y Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554.

Pla, J. y León, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española: Formas de entrada y factores determinantes. *Papeles de Economía Española*, 102, 193-206.

Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española (ICE)*, 781, 117-128.

Tse, D. K., Pan, Y. y Au, K. Y. (1997). How mncs choose entry modes and form alliances: the China experience. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 779-804.