

El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual

Autor: José E. Lugo Benítez

GLOBALIZACIÓN, INTEGRACIÓN INTERNACIONAL Y APERTURA
ECONÓMICA



05-2007



El entorno económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante.

Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado aún más, resultando imprescindible para los empresarios tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica y repensar los conceptos y estrategias económicas dentro de un modelo de economía tan abierta.

En un entorno de estas características la internacionalización aparece como una necesidad apremiante para las empresas. Sin embargo hay que hacer notar que es éste un proceso difícil, complejo y costoso, que incluso puede perjudicar a la empresa que lo emprenda si no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar tal decisión.

Hace apenas treinta años, la política empresarial de la mayoría de los países no era ni mucho menos conquistar el mundo; sino ganar dinero en el interior de los límites de la nación; sin pensar en acceder, al menos masivamente, al mercado internacional y rivalizar con otras empresas que estaban del otro lado de las fronteras. A nivel internacional, los aranceles eran prohibitivos y los empresarios,

en sentido general, se centraban en sus propios países. La división del mundo en fragmentos aislados condicionaba también las mentalidades. (Álvarez, E., 1995)

Sin embargo, en poco tiempo, ésta situación ha sufrido cambios trascendentales. La economía internacional de la segunda mitad del siglo recién finalizado evolucionó de forma considerable, adoptando una serie de tendencias que llevan implícita la idea de la internacionalización económica entre las cuales se encuentran:

- § Crecimiento progresivo del comercio y de la producción.
- § Crecimiento de los precios en dólares de las mercancías a nivel mundial, debido fundamentalmente al aumento del precio de los productos básicos y a las variaciones del tipo de cambio.
- § Crecimiento de los productos manufacturados en el comercio internacional.
- § Progresión incesante de la inversión directa en el exterior.
- § Desarrollo constante de la transferencia internacional de tecnología.
- § Incremento progresivo de los movimientos internacionales de capitales.
- § Creciente significación económica de la cooperación internacional.

En la actualidad, el entorno económico internacional es cada vez más dinámico y global; lo cual se refleja de una parte, en el enorme crecimiento del comercio mundial en las últimas décadas del siglo XX y de otra, en el auge de la inversión directa en el extranjero que ha crecido también a tasas no previstas. (Forsner, H.; Ballance, R., 1990)

La internacionalización de una empresa implica gastos, y para compensar los mismos, hay que agregar valor a la empresa. La meta de una empresa al ser internacional debe ser obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia. La mayoría de las empresas que se deciden a internacionalizarse adoptan el viejo esquema de prueba y error.

La decisión sobre qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar allí, son decisiones incrementales que requieren de análisis rigurosos de índole estratégica.

Gran número de empresas encaran la internacionalización como una manera de crecer, sin percatarse que vender en el exterior puede disminuir sus utilidades e implicar riesgos que no se corren en el mercado nacional. Ser internacional resulta costoso, porque el objetivo no es ser más grande sino mejor. (Canals, J., 1996)

1.- El proceso de internacionalización: aspectos generales

El proceso de internacionalización de la empresa viene siendo estudiado históricamente, desde muy diversas perspectivas, destacándose entre ellas dos grandes enfoques: el económico o racional y el enfoque secuencial. Dentro del enfoque económico, las dos teorías más reconocidas otorgan un papel protagonista a los costos de transacción que se derivan de la movilización de activos intangibles de la empresa por encima de las fronteras nacionales. En un caso, la teoría de la internalización, para erigir sobre ellos la explicación del fenómeno inversor; en otro, la aproximación ecléctica, para integrarlos en una consideración agregada de los diversos aspectos parciales implicados en la decisión internacionalizadora. Respecto al modelo secuencial, cabe distinguir dos corrientes: el modelo de Uppsala y el enfoque de innovación.

(Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 34)

El término internacionalización recibió en gran parte su forma actual, de Kindleberger, al exponer su teoría sobre la gran empresa, que se fundamenta en la de un derecho de monopolio sobre cinco clases de activos específicos: acceso a la tecnología, conocimientos de gestión en equipo, economías de escala en los centros de producción, mejores ideas de comercialización y marcas generalmente bien conocidas. (Kindleberger, C.P., 1969)

Con relación al primer enfoque (teoría de internalización) está referido a las ventajas en propiedad que a su vez se sustenta en el hecho de que la posesión de activos de naturaleza intangible o inmaterial y las imperfecciones existentes en el mercado para estos activos provocan la existencia de unos elevados costos de transacción.

Estos costos tienen su origen, entre otras razones, en la necesidad de establecer mecanismos de coordinación y control por parte de la empresa “vendedora”, así como en la incertidumbre en el cumplimiento o no de los términos pactados en el contrato de licencia. La empresa, consciente de tales peligros, tratará de integrar bajo su jerarquía y organización todas aquellas actividades de las que sea capaz, teniendo en cuenta, tanto la limitación de recursos a los que esté sometida, como las oportunidades y amenazas que le brinde el entorno.

Por tanto, la empresa sólo externalizará parte de sus actividades cuando se cumpla alguna de las siguientes condiciones: cuando los costos de internalización

sean notoriamente más elevados que los costos de transacción; cuanto menos específicas sean sus ventajas en propiedad; cuanta mayor interrelación exista entre las actividades; y cuanto más estable, competido y disperso sea el mercado al que desea acceder. . (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 35)

El segundo intento de construir una teoría general acerca de la internacionalización proviene de una opción más pragmática: la que resulta de agregar los diversos elementos considerados, en los enfoques parciales previamente existentes. En concreto, son tres los factores que se consideran necesarios para explicar la capacidad y disposición de la empresa a internacionalizarse: (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 36)• La empresa debe tener alguna ventaja sobre sus competidoras del país receptor para contrarrestar los inconvenientes de producir en un medio poco conocido. Estas ventajas, denominadas “ownership advantages”, pueden venir dadas por la existencia de economías de escala y de conocimientos específicos de tipo tecnológico y de capacidad de dirección y gestión empresarial -comercialización y distribución de bienes y servicios, capacidad organizativa y directiva, capacidad para crear nuevas tecnología- y posesión de recursos y activos en general, generadores de ingresos.

- Debe ser más beneficioso para la empresa internalizar las ventajas anteriormente mencionadas mediante la Inversión Exterior Directa que externalizarlas a través de la venta de patentes o licencias a otras empresas.

Este tipo de ventajas se denomina “internalization advantages” y puede generarse por las imperfecciones en los mercados de bienes y de inputs productivos, que dificultan la fijación de precios para los mismos, por el deseo de ocultar información específica sobre un determinado producto, proteger su calidad, o evitar la intervención pública en forma de aranceles, impuestos, etc.

- El mercado de destino de la inversión debe poseer algún factor de localización - “local advantages”- propio tal que, asociándolo con la ventaja específica de la empresa inversora ésta prefiera invertir versus exportar. Estos factores de localización pueden basarse en elementos de costo o en factores relativos a la demanda. En el primer caso, tanto el costo, como la disponibilidad y abundancia de recursos naturales y factores productivos, serán las variables a tener en cuenta. Con respecto a los factores relativos al mercado, el nivel de demanda actual y potencial, las políticas gubernamentales, el grado de rivalidad existente, la existencia de barreras comercio o la inestabilidad política, serán, entre otros, los elementos a tener en cuenta.

El enfoque ecléctico integra en una única propuesta las ventajas específicas de la empresa -ventajas de propiedad-, las ventajas de la internalización y las características del mercado receptor -ventajas de localización-. Cada uno de estos tres conceptos abarca teorías acerca de los factores que motivan a una empresa a ser multinacional, de forma que cada uno de ellos como teoría independiente es incompleto. Además, la interacción de estas ventajas puede funcionar de forma diferente para cada empresa individual.

Pese a la indiscutible capacidad de sugerencia de los dos enfoques anteriores existen limitaciones que dificultan su utilización directa como instrumentos teóricos útiles para analizar la complejidad con la que aparecen, en la actualidad, los procesos de internacionalización.

En general podemos decir que se trata de enfoques estáticos que tienen como sujeto preferente a empresas de gran tamaño y aceptable implantación en los mercados internacionales. De ahí que para estudiar la secuencia seguida por empresas de pequeña mediana dimensión, sea conveniente reparar en la aportación realizada al análisis del proceso de internacionalización desde una tradición diferente: la teoría de las fases de desarrollo.

El estudio de una serie de empresas multinacionales europeas, particularmente nórdicas, condujo a algunos autores, agrupados en torno a la escuela de Uppsala, a atribuir el proceso de internacionalización una naturaleza fundamentalmente evolutiva: la empresa asciende a niveles superiores de compromiso internacional, tras asentarse y acumular experiencia en los tramos previos. (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 37)

Johanson y Wiedersheim fueron los primeros autores en reconocer que la ausencia de recursos y de conocimientos sobre los mercados exteriores, generaba un nivel de incertidumbre que sólo podía ser reducido a través de la toma incremental de decisión, es decir, de una serie de pasos acumulativos a lo largo del tiempo, que debido al aprendizaje de la organización van gestando un compromiso internacional cada vez mayor. Se constituía así el primer modelo del proceso de internacionalización que ofrecía un cierto carácter dinamizador al incluir el feed-back en forma de aprendizaje.

Este modelo de toma de decisiones se expresa como una “cadena de entrada” que representa una expansión progresiva de las operaciones de exportador no regular a exportador vía agente, a subsidiaria de ventas, para terminar en subsidiarias de producción. (Johanson J.; Wiedersheim P., 1975, 322.) La teoría de las fases de

desarrollo proporciona una interpretación del proceso que resulta especialmente útil en el caso de las PYME o empresas que se encuentran en las primeras etapas de internacionalización, ya que es más fácil que la gran empresa prescindir del gradualismo propuesto. En definitiva, desde esta óptica, la internacionalización tiene un sentido más amplio que la exportación, pues significa relacionarse con el exterior desde un plano más rico: importar - exportar productos o servicios, tecnologías, subcontratar, colaborar con empresas externas y por supuesto invertir en el exterior.

Existen distintas coordenadas a la hora de afrontar el reto de la internacionalización. Una de las perspectivas más clásicas está en el análisis del riesgo y el alcance asociado a las decisiones básicas de internacionalización. Posicionarse sólidamente en el exterior es posible a través de la inversión, si bien implica un mayor riesgo.

Existen pasos previos, por ejemplo comerciar, es decir, exportar e importar. También podría plantearse un paso más allá lo que denominamos como involucrarse, esto es, internacionalizarse a través de franquicias o empresas mixtas. Aún reconociendo que ésta última vía es superior a la pura comercialización, no alcanza los visos de futuro que se pueden derivar de una inversión bien realizada. (Canals, J., 1991)

Por ende, el proceso de acceso a los mercados exteriores no tiene necesariamente que producirse siguiendo la secuencia anterior, si bien suele ser el esquema más habitual de introducción progresiva en dichos mercados. Cada fase exige mayores capacidades, fundamentalmente estratégicas, sin perjuicio de las financieras, puesto que con el paso del tiempo el compromiso va aumentando y con ello el riesgo en el que se incurre.

El proceso de internacionalización también puede entenderse como un proceso innovador por cuanto reporta para la empresa un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y, eventualmente, en sus condiciones previas de producción. En muchos aspectos, incrementar el compromiso internacional implica para la empresa asumir una decisión innovadora, de modo que no es extraño que ambos procesos presenten notables similitudes. Tres son de especial relevancia: (Alonso, J. A., 1994, 128)

- En primer lugar, en ambos casos se trata de decisiones creativas que se adoptan de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas.

- En segundo lugar es preciso reconocer que en ambos procesos intervienen factores que están gobernados por una secuencia manifiestamente acumulativa.
- Y, en tercer lugar, ambos procesos distan, tanto de seguir una ruta determinista (según se podría derivar de una visión simplificadora de su carácter acumulativo) como de una plenamente aleatoria, a la que podría conducir el carácter incierto de las decisiones que la respaldan.

Únicamente cuando la empresa tiene claridad acerca de las ventajas a alcanzar a través de la internacionalización, puede ella comenzar a responder los dilemas estratégicos: (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 37)

- ¿En qué mercados entrar?
- ¿Con qué estrategia de mercado?
- ¿Con qué tipo de organización?

MERCADOS

A que mercado dirigirse primero, es una decisión en la cual no puede la empresa dejarse llevar por la moda o por la decisión de los competidores. Tampoco basarse únicamente en el resultado del análisis de variables como tamaño del mercado, aranceles y barreras arancelarias, costos de fletes, nivel de competencia, impuestos, por citar algunas.

Las variables relevantes para la selección de países son aquellas que respondan a las ventajas competitivas que la empresa busca enfatizar u obtener. Por ejemplo, Bodegas Torres de España escogió establecerse en Chile por sus ventajas comparativas (clima, suelos, cepas) para producir vinos y exportar desde allí. No le importó el tamaño del mercado interno, ni la competencia local, sino la calidad de las materias primas, la positiva imagen de los vinos chilenos y la facilidad para la inversión extranjera que otorga este país.

Igualmente si una empresa fabricante de joyas busca prestigio y reconocimiento internacional debe instalarse en New York o Ginebra y si busca volumen en Tokio.

Frente a la decisión de cómo es mejor hacerlo, si avanzando gradualmente en el proceso entrando primero en un país y posteriormente en otros, de nuevo es crucial saber qué ventaja competitiva se busca y con que recursos cuenta la organización para tomar dicha decisión.

Si la empresa busca aprendizaje, la gradualidad es aconsejable, si busca exportar volumen y lograr economías de escala puede ser aconsejable la entrada simultánea en varios países para llegar rápidamente al tamaño eficiente.

ESTRATEGIAS

Existe una variedad de estrategias o modos de incursionar económica y comercialmente en otros países. Las más conocidas son:

- Exportaciones
- Inversión directa
- Joint Venture o coinversiones con socios locales o extranjeros
- Licencias
- Franquicias
- Contratos de administración y/o de producción

Desde el punto de vista de la estrategia, tres grandes aspectos entran en juego en el proceso de internacionalización, que implican el salto de la empresa desde el área-país de origen al área-país de destino donde se encuentra el mercado objetivo. Ellos son los siguientes: (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 40)

∅ Las condiciones de la base de operaciones donde está localizada la empresa.

La empresa está influenciada por la base de operaciones. Las condiciones del área, tanto específicas como globales, la dinámica de la industria y del resto de las empresas con las que se relaciona son elementos primordiales a la hora de afrontar la internacionalización.

Una empresa difícilmente podrá internacionalizarse sin una base de operaciones adecuada. Es como si para dar “el salto hacia el exterior” se necesitara de un trampolín consistente. Por otra parte, la base de operaciones fija las condiciones para establecer los acuerdos cooperativos —verticales y horizontales- que posibilitan poder abordar el proceso de internacionalización.

∅ Las condiciones del área o país de destino.

El estudio del área-país de destino es el foco de interés del proceso de internacionalización ya que será donde se aplicará la acción correspondiente. Aquí son fundamentales las barreras de entrada y salida en los correspondientes

mercados, las condiciones globales y específicas del área-país de destino y las condiciones de las otras empresas que ya operan en la mencionada área.

Ø La decisión de internacionalizarse.

El tercero de los elementos se refiere a la decisión de internacionalizarse. Una empresa que posee una determinada ventaja, a través de la prestación de servicios o la realización de determinados productos, debe tratar de explotarla en el mercado exterior.

La estrategia lógicamente, debe definirse sobre la base de meta o ventaja competitiva que se va a obtener siendo internacional. Con frecuencia se observa que la estrategia elegida por las empresas es copiada de otras del sector, o responde al aprovechamiento de una oportunidad coyuntural que se cree no volverá a repetirse.

La estrategia debe obedecer al objetivo pretendido por la empresa: Si se busca economías de escala para alcanzar un tamaño mínimo eficiente lo más lógico pareciera ser exportar. Si se pretende amortizar los altos costos de investigación y desarrollo de productos, y no se tiene interés o no existe la posibilidad de entrada a mercados externos, lo más apropiado pareciera ser conceder licencias por tecnología a otros fabricantes.

Sin embargo, cuando el mercado de destino escogido es más grande que el de origen, es complejo en sus prácticas comerciales y de distribución, posee costumbres y hábitos de consumo diferentes, presenta obstáculos tributarios, y una burocracia estatal significativa, lo mejor será para acceder al mismo, conseguir un buen socio local y realizar un Joint Venture.

Al iniciar una empresa su proceso de internacionalización, debe realizar un profundo análisis de las ventajas competitivas que podrían lograr en el plano internacional, las cuales una vez identificadas le permitirán adoptar decisiones respecto al proceso, mucho más claras y lógicas. Entre las ventajas fundamentales que la empresa pudiera alcanzar al internacionalizarse se encuentran: eficiencia, flexibilidad, aprendizaje, prestigio y acompañamiento a los clientes. (León, C., Miranda, M., 2003)

ü Eficiencia: Esta tiene 3 fuentes principales de obtención: las ventajas comparativas, las economías de escala, y los sistemas propios.

Las ventajas comparativas no permiten hoy enfrentar el comercio internacional con una posición competitiva fuerte, pero permiten explotarlas a nivel mundial y ofrecer eficiencia a la empresa.

Las economías de escala entendidas como ahorro en el costo de producción de un bien o servicio, debido a la disminución de los costos fijos, son una importante fuente de eficiencia y competitividad a nivel internacional.

Los sistemas propios incluidos el Know How que las empresas desarrollan en base a su experiencia en diversos países, les permite acertar en el desarrollo de estrategias internacionales. Es el caso de multinacionales como NESTLE, UNILEVER, PROCTER AND GAMBLE, cuyo conocimiento acumulado lo aplican con costos en los países en que ingresan.

ü Flexibilidad.

Las empresas pueden alcanzar una mejor posición competitiva al ganar flexibilidad a través de su expansión internacional. La primera forma de obtenerla es diversificando, lo cual reduce el riesgo geográfico al no depender ya de un solo mercado. Además, al operar en varios mercados puede defenderse mejor de la competencia pues ya no tendrá que hacerlo únicamente en su país de origen.

ü Aprendizaje.

El aprendizaje que las empresas desarrollan en los mercados externos es otra fuente importante de ventajas competitivas, pues allí se conocen otras ideas y otras innovaciones sobre productos, servicios, distribución, marketing, publicidad, etc., que solo compitiendo allí se pueden aprender. Además las empresas siempre podrán ser más competitivas si están en los mercados más exigentes.

ü Prestigio. Para una empresa, ser internacional le agrega prestigio y valor de cara a sus clientes que aprecian aquellos productos ya referenciados en los mejores mercados. No se puede competir a nivel internacional en vinos si el producto no está en los mejores restaurantes de las capitales Europeas.

ü Acompañamiento a clientes. Muchas empresas deben seguir a sus clientes, tal es el caso de las firmas de auditoría y consultoría, y de los bancos.

ORGANIZACION

La naturaleza de la ventaja competitiva que se busca lograr mediante la internacionalización determina el tipo de organización a asumir. Si la empresa

busca aprovechar su Know How aplicándolo en otros países, lo más lógico sería durante la primera etapa del proceso, enviar personal formado en casa y una vez transferida la tecnología, se opta por el personal local. Si la empresa busca penetrar a otro país básicamente para aprender de él y de sus competidores, y diversificar el riesgo teniendo allí una buena base, lo más recomendable para abrirse paso en el mercado sería contar con una subsidiaria autónoma, gerenciada por una persona con perfil empresarial, emprendedora y conocedora del mercado.

Si la empresa lo único que pretende es exportar a un país, sin penetrar demasiado en él, lo más lógico es centralizar las decisiones en la casa matriz y tener en el mercado escogido un gerente con perfil de administrador. (J. Canals, 1991)

1.1.- Causas que conducen a la internacionalización de una empresa

Desde un plano más estrictamente empresarial, las causas más importantes que motivan a una empresa a entrar y permanecer en los mercados exteriores son las siguientes: (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 23-25)

1. Saturación del mercado interno del país de origen.

En general, en los países occidentales, hay mercados de ciertos productos que están llegando a saturarse, inclusive algunos de ellos ya han llegado a ese estado. Principalmente, la baja tasa de crecimiento de la población hace pensar que la demanda no crecerá al ritmo deseado, por lo que muchas empresas de bastantes industrias están buscando nuevos mercados para sus productos. Es lo que ocurrió con los comerciantes de cigarrillos de EEUU cuando se percataron que sus ventas estaban estancadas, volcándose en la búsqueda de oportunidades exteriores tratando de encontrar nuevos mercados atractivos. Ésta fue la razón de dicha industria para abordar el mercado de Indonesia.

2. Enfrentamiento a nuevos mercados procedentes del exterior.

Algunas empresas emprenden la salida al exterior como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición local y causa estragos en su flujo de caja. Cuando Michelin, el gran fabricante francés de neumáticos penetró agresivamente en el mercado de EEUU con precios muy bajos, Goodyear, el gigante americano, no respondió protegiendo su mercado local, que constituía su principal fuente de fondos y que era el blanco de Michelin.

La respuesta de Goodyear fue atacar agresivamente el mercado francés, asestando un duro golpe a Michelin en su propio reducto. Es decir, empleó la estrategia de combatirlo en su propio mercado de origen.

3. Búsqueda de mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio.

Es el caso de un producto que en su país de origen ha llegado a la fase de madurez, se enfrenta a muchos competidores y la tasa de crecimiento del mercado es muy baja. Ante esta situación le resulta conveniente exportar a otros países donde el producto aún no sea muy conocido. Es lo que han hecho Phillip Morris o Coca-Cola, quienes han penetrado tempranamente mercados de países en desarrollo. La multinacional norteamericana Gillette comercializa las maquinillas de doble filo (producto ya anticuado) en el mercado chino que se encuentra en fase de crecimiento, mientras que este producto está en fase de declive en los mercados más desarrollados.

4. Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.

El sudeste asiático se ha ido convirtiendo progresivamente en una zona con fuerte empuje tanto desde el lado de la oferta como desde el de la demanda. Durante los años 80, las economías que crecieron más rápidamente fueron las de Corea del Sur, Singapur, Malasia, Tailandia, Hong Kong y Taiwán. Esta fuerza que surge del Pacífico es al mismo tiempo una promesa y una amenaza para los comerciantes internacionales occidentales. Una amenaza, en el sentido que se han convertido en una feroz competencia, tanto para el mercado doméstico como para los intercambios de las compañías occidentales. De hecho, en 1987, Matsushita (Japón), Sony (Japón), Toshiba (Japón), Hitachi (Japón) y Samsung (Corea del Sur) se convirtieron en los principales productores de aparatos de televisión en color, en el mundo. La promesa proviene de la aparición de un mercado de más de dos mil millones de consumidores potenciales.

Sin embargo, los comerciantes internacionales deben ser prudentes, pues los asiáticos se están modernizando no "occidentalizando", es decir, están comprando bienes y servicios de occidente pero no están comprando valores y cultura.

5. Incentivos gubernamentales y déficit comercial.

Actualmente, hay numerosos países con un alto déficit comercial lo cual obliga a sus gobiernos a incentivar las exportaciones con el objeto de obtener divisas para

comprar o que necesita el país y que no está en su interior. Es el caso de Bélgica o de Japón cuya tasa de exportación es superior al 80% de lo producido en el interior del país.

6. Búsqueda de mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala.

Un número importante de industrias está sufriendo cambios profundos en todas sus estructuras, como consecuencia, sobre todo, de los avances tecnológicos. Esto provoca modificaciones en la dimensión óptima del tamaño de muchas empresas, quienes se ven necesitadas de buscar más compradores para sus productos, con el objeto de alcanzar el tamaño mínimo eficiente y encontrar la posibilidad de distribuir los costos de I+D sobre una base mayor. Es lo que ha ocurrido con todas aquellas industrias altamente dependientes de los avances tecnológicos.

7. Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado.

Es posible que el país de origen pueda estar expuesto a diversas circunstancias económicas, políticas, financieras, demográficas, etc. que promuevan la necesidad de internacionalizarse. Es una manera de no concentrar el éxito de la empresa en un sólo país, cuyos avances podrían sucumbir a la misma.

8. Seguimiento a un importante cliente en su aventura internacional.

Para aquellas empresas cuyo negocio está concentrado a un reducido número de grandes clientes, la decisión de volverse internacional ocurre cuando uno de sus clientes claves decide entrar en mercados extranjeros. Es el caso de muchos fabricantes americanos de piezas y componentes para la industria automotriz que han acompañado a Ford y General Motors en su expansión internacional, primero exportándoles y luego instalándose cerca de ellos en otros países.

También es el caso de importantes bancos como el Citibank y el Chase Manhattan, que se han internacionalizado para servir de forma mejor a sus clientes, muchos de los cuales son las grandes multinacionales norteamericanas.

9. Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas.

Ejemplos relevantes: Los fabricantes europeos de automóviles lideraron la tecnología de los dispositivos de inyección de gasolina, lo cual ayudó a aquellas empresas americanas que contaban con una presencia activa en Europa. Las

compañías americanas de fabricación de planchas de acero trasladaron sus plantas a Canadá, debido al fácil acceso a la materia prima y evitando los grandes costos de transporte de la misma.

Cuando la mano de obra es una proporción importante de los costos, se busca expandir las operaciones allí donde la fuerza de trabajo sea más barata.

Es lo que ha hecho Intel al instalarse en Malasia. Esta opción es de corta duración pues cada vez la mano de obra tiene menor importancia sobre los costos totales de producción.

10. Vocación internacional de sus directivos.

La misma viene dada por la tendencia que tengan los directivos empresariales para abrirse a nuevos mercados. Esta vocación suele venir dada cuando dichos tienen una experiencia agradable en países exteriores, dominan idiomas, han estudiado o realizado algún curso en el extranjero, etc.

1.2 La competitividad en una economía globalizada.

El entorno económico internacional actual se hace cada vez más dinámico y global. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno internacional crecientemente competitivo y cambiante. Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado, haciendo más necesario tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica y repensar los conceptos y estrategias económicas dentro de un modelo de economía abierta. (Llamazares, O., 1999)

En los últimos años han aparecido hechos adicionales que a su vez, acentúan el proceso de globalización, tales como: (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 30)

- Alto endeudamiento en mercados internacionales por parte de gobiernos y empresas, debido a las restricciones crediticias internas y a la abundancia de recursos en el exterior.

- Flujos financieros procedentes del crecimiento de inversiones en cartera de corto y largo plazo, por inversores institucionales como: fondos pensionales, compañías de seguros, fondos de inversión, etc.
- Flujos financieros relacionados con el desarrollo de nuevos instrumentos financieros y cobertura de riesgos en divisas.

· La internacionalización de la tecnología debido al acelerado proceso de innovación tecnológica y a sus costos, a través de: franquicias, licencias, patentes, etc.

· La importancia adquirida por la gestión del talento humano, ya que las empresas se han visto forzadas a buscar y formar directivos con mentalidad internacional y capacidad de liderazgo.

1.2.1 La globalización: un nuevo orden para actuar.

En algún momento se cruzó una línea divisoria, la mayoría de los economistas dicen que se produjo en 1973 con la primera crisis del petróleo, otros hacen referencia a la revolución experimentada por los medios de comunicación y la tecnologías de la información, lo cierto es que en los últimos años se ha producido un cambio trascendental que ha supuesto una profunda remodelación conceptual. Es decir, en un período relativamente corto de tiempo la percepción del mundo desde la óptica de la economía se centra cada vez en la relación y la interdependencia.

Como fenómeno, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información. Este fenómeno de “reducción de la distancia económica” ha posibilitado aprovechar las oportunidades existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo, aunque no eliminando, la importancia de las barreras comerciales. (V. Donoso, 1997,108)

Aunque los factores de globalización son múltiples se pueden distinguir cuatro grandes grupos de elementos explicativos: (Forsner, H., Ballance, R., 1990)

§ Factores sociales y de gobierno

§ Factores derivados de la presión de los costos

§ Factores relacionados con el mercado y la demanda

§ Factores derivados de la competencia.

Dentro de los factores sociales y de gobierno se encuentran como aspectos más destacables:

ü Las políticas de libre intercambio, ya que la globalización supone que el comercio internacional es ante todo posible (mayor apertura de fronteras), más factible (acuerdos internacionales de libre comercio) y menos costoso (aranceles cada vez más bajos)

ü La lógica y razonable armonización técnica que lenta, pero inexorablemente, se está produciendo en casi todos los sectores de la economía mundial.

ü La integración económica de grandes zonas tales como la Unión Europea, MERCOSUR, NAFTA, que representan un proceso de creación de mercados interiores libres de obstáculos aduaneros, pero también de unificación de las condiciones técnicas, reglamentarias, sociales, fiscales y monetarias de las actividades de los países miembros.

ü El papel de las tecnologías de la información y la comunicación que han aproximado las relaciones humanas y comerciales de forma impensable hace algunos años.

En relación con los factores derivados de la presión de los costos, se refiere a la necesidad que tienen las empresas de aumentar las cuotas de mercado con el ánimo de reducir los costos medios totales (economías de escala) y a la vez alcanzar costos directos menores mediante el efecto experiencia (curvas de experiencia) y la mayor facilidad para llegar a cualquier punto por reducción de los costos logísticos y de transporte.

Por otra parte, la investigación y desarrollo es otro elemento que presiona a favor de la globalización, puesto que el avance tecnológico, capaz de cambiar la configuración competitiva de sectores enteros, exige estar en el centro de las innovaciones ya que ningún país es autosuficiente desde un punto de vista tecnológico. También la diferencia de costos entre distintos países provoca que algunas industrias se asienten en países distintos o bien empresas de países con costos inferiores traten de abordar mercados apetecibles y con márgenes más atractivos.

En el grupo de los factores de mercado y demanda se destaca la presión por crecer, es decir, se trata de aumentar el volumen de negocio a través del acceso a un mercado más amplio, con el objetivo de responder a nuevas necesidades de los consumidores cada vez con gustos más similares aunque con diferentes

exigencias de personalización. Otros elementos son la existencia de una nueva demanda más global y el aprovechamiento de los nuevos sistemas globales de distribución.

Finalmente, en el grupo de factores derivados de la competencia se encuentra el aumento del comercio mundial, que motiva a las empresas a participar de una mayor internacionalización en sus actividades. Por otra parte, la interdependencia de las naciones moviliza el natural incremento de los flujos de bienes y servicios. También la existencia de competidores multinacionales y la propia globalización de la competencia exigen responder en todos los frentes posibles.

La creciente globalización de los mercados se refleja en el fuerte incremento del comercio mundial en las tres últimas décadas que ha superado holgadamente el incremento del producto mundial y en el auge de la inversión directa en el extranjero que ha crecido desde 1970 a tasas insospechadas. Se ve reflejada también en la integración de los propios mercados, el desarrollo de acuerdos de cooperación entre países y el levantamiento de algunos tipos de controles.

Por otra parte, la fuerte necesidad de ganar competitividad estimula a las empresas a operar en mercados más amplios, cooperando y compitiendo en un juego que se percibe mutuamente beneficioso. El concepto de globalización se apoya, por tanto, en una serie de aspectos fundamentales como son: la interdependencia económica y la integración física de los mercados, la estandarización de productos, la homogeneización de las demandas nacionales y la visión de que las ventajas competitivas no se alcanzan por la suma de los países sino por la integración de actividades coordinadas a nivel global. (Ventura, J., 1994)

Este fenómeno de la globalización de la vida económica afecta a todos los interlocutores sociales. En primer lugar, a las empresas se le presentan nuevas oportunidades para introducir sus productos en los mercados exteriores; pero al mismo tiempo, también se le plantean importantes retos puesto que tendrán que enfrentar en sus mercados locales a las empresas extranjeras, lo que supone una creciente competencia doméstica y una mayor presión para mejorar la calidad y el precio. A los directivos de empresas también le plantea importantes retos pues tienen que operar en mercados geográficos distintos y con clientes diferentes. La globalización aumenta las dificultades y hace más difícil las tareas directivas.

Al gobierno, le impone restricciones a la hora de diseñar su política económica, reduciendo su margen de maniobra. (Baraba, V., Zaltman, G., 1992)

El proceso que presupone la internacionalización asociado a la globalización económica y a la competitividad en el marco internacional, son elementos considerados de primer orden al realizar un estudio profundo sobre este tema. Bajo esta presión internacionalizadora, cada vez es más difícil que los competidores, suministradores o clientes accedan a los mercados desde el exterior. La globalización económica está obligando a las empresas a competir en los mercados mundiales y de ahí el interés por la competitividad internacional.

Conforme la economía se va globalizando, las empresas tienen la necesidad de operar en los mercados exteriores puesto que están soportando la acción de competidores de terceros países. De esta forma se ven precisadas a ampliar sus mercados, bien exportando, estableciendo acuerdos ó manufacturando productos en el exterior. (Forsner, H., Ballance, R., 1990)

En la medida en que los límites entre el mercado nacional y el exterior se vayan disolviendo a gran velocidad, las empresas de una determinada área o país se encuentran con la posibilidad de operar en otra área o país, trayendo esto consigo que la intensidad de la competencia crezca y con ello la exigencia de mejora competitiva y la búsqueda de nuevos mercados. Por consiguiente, la salud económica de un país depende de sus propias fuerzas, capacidades, ventajas y nivel para competir. En una economía mundial abierta como la actual, la competitividad es, por consiguiente, una variable fundamental para garantizar el éxito empresarial.

(Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 17-18)

La globalización de la vida económica internacional afecta de manera directa a las empresas creándole retos debido fundamentalmente a la complejidad que impone a la dirección de las entidades, las restricciones que impone a las políticas económicas nacionales, así como a la creciente presencia de empresas extranjeras en el mercado nacional,

En un entorno de estas características la internacionalización aparece como una necesidad apremiante para las empresas. Sin embargo hay que hacer notar que es éste un proceso difícil, complejo y costoso, que incluso puede perjudicar a la empresa que lo emprenda si la misma no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar tal decisión. Tanto el proceso como los problemas que de él se derivan son cuestiones que merecen la atención de gobierno, empresarios, académicos y medios de información. (J. Canals, 1991)

1.2.2 La competitividad en el marco internacional.

La internacionalización aparece vinculada casi siempre a la problemática de la competitividad frente al exterior.

Es necesario proyectar la empresa al exterior con el objetivo de generar ventajas competitivas que le permitan afrontar el futuro con garantías de éxito.

Una empresa no puede ser competitiva a nivel local, sin serlo internacionalmente. Por tanto, las empresas que pretendan ser competitivas deberán iniciar su proceso de internacionalización. De otra parte, sólo aquellas empresas que sean competitivas a nivel nacional, podrán impulsar con éxito un proceso de internacionalización.

El beneficio e incluso el crecimiento, no pueden considerarse sino atributos necesarios de la empresa competitiva, pero ya no son suficientes. Sólo la presencia activa y creciente en escenarios internacionales, a través de inversión propia y de alianzas de diverso tipo, constituye la prueba válida de la competitividad sostenida. La competitividad fomenta el crecimiento y el éxito. (Forsner, H., Ballance, R., 1990))

Competitividad e internacionalización de la empresa están pues íntimamente relacionadas.

La internacionalización difícilmente se produce sin la primera, no se puede iniciar el proceso de internacionalización si la empresa no es competitiva a nivel nacional, y, a su vez, la internacionalización hace más competitiva a la empresa al poder producir en series mayores y, consecuentemente, permitirle beneficiarse de las economías de escala. Son, pues, factores que se alimentan el uno al otro, pero en el origen está, sin duda, la competitividad de la empresa. (Kotler, P., Armstrong, G., 1996).

Además, la entrada en la escena internacional requiere analizar la competitividad internacional como indicador de la posición competitiva que ocupa un país y sus empresas.

Este concepto ha sido utilizado y definido desde diversas ópticas, si bien de forma genérica cabe entenderlo como la capacidad de soportar la competencia internacional obteniendo cierto nivel de rentabilidad, o bien como la capacidad de las empresas de un país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales.

Se pueden distinguir tres fuentes fundamentales del desarrollo de la competitividad internacional: el país, el sector y la empresa. (Forsner, H., Ballance, R., 1990)

Muchos estudios se han desarrollado poniendo el énfasis en la competitividad de los países, es decir, en determinar de qué forma resultan los entornos nacionales beneficiosos o perjudiciales para la competitividad de las empresas que operan en ellos.

Dentro de este enfoque estarían las acepciones de competitividad exterior que se entroncan con la visión ortodoxa del principio de la ventaja comparativa y, por tanto, entienden que la competitividad internacional se expresa exclusivamente en términos de costos y precios relativos. Según esta acepción, la evolución de la competitividad de un país concreto respecto a otro país o conjunto de países, a lo largo de un período se evaluaría sobre la base de la comparación de la evolución de sus respectivos costes o precios expresados en una moneda común. (Ventura, J., 1994).

Si sólo se consideran estos factores en el análisis de la competitividad no es posible explicar por qué empresas de un mismo sector industrial presentan entre sí pautas competitivas diferentes.

Existen estudios realizados en el ámbito de la economía industrial que señalan que los beneficios medios de los sectores difieren entre sí, lo que significa que los resultados de las empresas están condicionados por el sector o industria a la que pertenecen.

La industria es el foco primario de las fuerzas competitivas; su estructura es la que condiciona primordialmente la conducta y actuación de la empresa, y es la unidad lógica conveniente para estudiar la conducta y la actuación de la empresa.

(Alonso, J. A., 1994)

La conjunción de estos dos tipos de variables - las de naturaleza macroeconómica relacionada con un área y las asociadas a la estructura de los sectores - tampoco ofrece una visión completa del fenómeno de la competitividad porque no analizan a fondo el papel de la empresa en la competitividad. Dentro de cada sector las empresas a través de sus capacidades de gestión y organización interna, determinan su propia competitividad.

A la luz de la moderna teoría de la estrategia, éste es el determinante crítico de la competitividad de cada empresa.

En este sentido, la teoría de recursos y capacidades coloca a la empresa en el centro del juego competitivo, al sostener el papel vital de los factores específicos de la empresa en la generación de ventajas competitivas, especialmente activos intangibles ajenos en gran medida a las transacciones en el mercado. Para que los recursos y capacidades se transformen en ventajas competitivas, éstos no deben ser generalizables al resto de las empresas. (O. Llamazares, 1999)

En primer lugar, es necesario considerar que los recursos no son homogéneos, por lo que las empresas pueden diferenciarse en función de los recursos que controlen; obteniendo una ventaja competitiva aquéllas que sean capaces de acceder a los recursos superiores, especialmente si éstos son limitados, lo que provocaría que las restantes empresas tuviesen que utilizar recursos de valor inferior en su producción.

Pero para garantizar la ventaja en el largo plazo es preciso que las demás empresas no encuentren la manera de incrementar la oferta del input o de suplirlo con otro; es decir, deben existir mecanismos que aíslen a la empresa de posibles imitaciones.

Esto se puede conseguir de varias maneras, la primera es que los recursos necesarios no se puedan encontrar en un mercado de factores al que podría acudir cualquier competidor, sino que sean generados en la propia empresa. No obstante, esto no garantiza el mantenimiento de la ventaja competitiva, pues debe considerarse la posibilidad de la imitación por parte de las demás empresas.

Será necesario, por tanto, dificultar esa imitación y la mejor forma de hacerlo es que no se conozcan con exactitud las causas del éxito de una empresa, pues si no se identifican los recursos y capacidades empleadas difícilmente podrán ser imitados o sustituidos.

En definitiva, los mejores recursos son aquellos escasos, evaluables, poco sustituibles y difícilmente imitables, por cuanto proporcionan a la empresa la posibilidad de obtener una renta de la que podrá apropiarse si, además, esos recursos no son vendibles o su venta supone elevados costos de transacción. (Ventura, J., 1994).

Una vez que se ha analizado la importancia de los recursos para la ventaja competitiva de la empresa cabe cuestionarse la relación que guardan éstos con los procesos de internacionalización. La estrategia internacional no es sino un vector específico -de mayor o menor importancia, según los casos- de la estrategia competitiva general de la empresa.

La internacionalización se puede entender como una forma de diversificación geográfica de la empresa y precisamente el perfil de recursos de la empresa determina no sólo la existencia de crecimiento sino también la dirección del mismo. (J. Canals, 1991)

Bibliografía y notas utilizadas:

- Alonso, J.A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. ICE, Madrid.
 - Baraba, Vincent P. – Zaltman, Gerlad (1992). La Voz del Mercado. Mac Graw Hill. Harvard Business Scholl Press. Interamericana de España. S.A.,
 - Canals, Jordi (1991). Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Ariel, S.A., Barcelona.
 - Canals, Jordi (1996). La Internacionalización de la Empresa. Editorial Mc Graw Hill – IESE. Madrid.
 - Donoso, V. (1997). El comercio exterior en la economía global. Economistas, V.74, pp.104-112.
 - Equipo de Investigación (Universidad de Vigo), Jorge González Gurriarán, José Cabanelas Omil y otros. (2001). La internacionalización de la pequeña y mediana empresa gallega: Análisis, diagnóstico y posibles estrategias. Editorial Estudios1.
 - Forsner, H; Ballance, R. (1990) Competing in a global economy. Unwim Hyman, London.
 - Johanson J. y Wiedershein-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish Cases. Journal of Management Studies, 12, Octubre, pp.305-322.
- Kindeblerger, C.P. (1969). American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment. Yale University Press, New Haven.