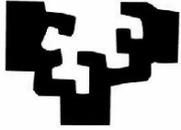


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

OCW
OpenCourseWare

TEMA 3

LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN COMERCIAL

Autora: Lucía Mediano

Tema 3

La decisión de internacionalización comercial

- 3.1 ¿Qué supone la internacionalización?
- 3.2 Beneficios derivados de la internacionalización
- 3.3 Análisis de los factores determinantes de la internacionalización
- 3.4 Diferentes etapas en el proceso de internacionalización
- 3.5 Cómo abordar la decisión de internacionalización

3.1 ¿Qué supone la internacionalización?

- En general, nos referimos a la internacionalización como el proceso por el cual una empresa diversifica geográficamente su mercado y además de actuar en el ámbito doméstico, lo hace también en el internacional.
- Desde este enfoque una empresa se internacionaliza si realiza actuaciones comerciales en un mercado extranjero, independientemente de que tenga o no presencia física en él (por ejemplo, vía exportaciones).
- Otros puntos de vista consideran necesaria la inversión directa en el mercado internacional (filiales comerciales, plantas de producción...) para poder hablar₃ de internacionalización empresarial.

3.2 Beneficios derivados de la internacionalización

¿QUÉ VENTAJAS BUSCAN LAS EMPRESAS
CON SU SALIDA AL EXTERIOR?

¿POR QUÉ DECIDEN ENTRAR EN UN
MERCADO DESCONOCIDO Y MUCHAS VECES
ARRIESGADO?

¿COMPENSA AVENTURARSE EN UN
PROCESO QUE SUPONE UN ESFUERZO
IMPORTANTE Y CUYO RESULTADO ES
INCIERTO?

3.2 Beneficios derivados de la internacionalización

A pesar de los riesgos, el esfuerzo a realizar y la incertidumbre con respecto al resultado final, la internacionalización aporta importantes beneficios a las empresas

- Acceso a un mercado más amplio
- Posibilidad de obtener economías de escala
- Diversificación de riesgos y compensación de resultados
- Ahorros en los factores de producción
- Experiencia internacional traspasable al mercado doméstico
- Mayor vida útil del producto
- Etc.

3.2 Beneficios derivados de la internacionalización

Los beneficios a obtener variarán de una empresa a otra y también en función de la forma de acceso al mercado exterior seleccionada

Las compañías que fabrican en el mercado exterior, podrán obtener principalmente ahorros en costes de producción (materias primas, mano de obra, energía...) y ahorros en transporte y aranceles. También tendrán un contacto directo con el mercado exterior

Si la fabricación se mantiene en el mercado doméstico y posteriormente se exporta, no se obtienen los beneficios anteriores, pero sí los derivados del acceso a un mercado mayor, la diversificación de riesgos o el aprendizaje internacional, entre otros

3.3 Análisis de los factores determinantes de la internacionalización

Entre los factores más habituales para explicar la internacionalización de las empresas, destacan los siguientes:

- a) La demanda doméstica
- b) La competencia doméstica
- c) Potencial de internacionalización del producto
- d) Cultura de empresa
- e) Imagen de marca y posicionamiento
- f) Seguimiento a clientes internacionales (efecto buque-insignia)
- g) Prórroga del Ciclo de Vida del Producto y de la tecnología
- h) Logro de economías de escala
- i) Diversificación de riesgos
- j) Etc.

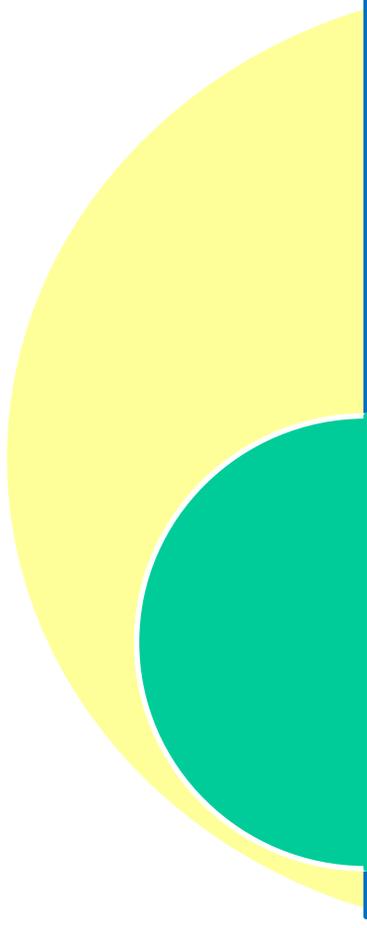
Fuente: Basado en Cerviño, J. (2006): *Marketing Internacional*. Pirámide. Madrid

a) La demanda doméstica

Hace referencia al tamaño del mercado doméstico. Si éste es reducido y no hay más posibilidades de seguir creciendo a través de la expansión local, la salida al exterior se convierte en la única opción de ampliar las ventas. Se buscan nuevos mercados para expandir el negocio

En ocasiones, además del tamaño influye el tipo de demanda de los consumidores locales. Si son muy exigentes y demandan un esfuerzo innovador continuo por parte de la empresa, ésta puede no estar preparada para satisfacer sus demandas y tenga que buscar en el exterior mercados menos exigentes

b) La competencia doméstica



Cuando la competencia local es muy fuerte y no se puede hacer frente a ella, la internacionalización se convierte para muchas empresas en una vía de escape donde buscar mercados menos competitivos

En otros casos, a pesar de la fuerte competencia doméstica, se puede hacer frente a la situación y el esfuerzo que se realiza hace que estas empresas estén mejor preparadas para salir al exterior

c) Potencial de internacionalización del producto

Hace referencia a la demanda que el producto de la empresa tendrá en el exterior



Hay productos que son muy "globales", es decir, que son demandados prácticamente en todos los países, independientemente de gustos, culturas, religiones (productos tecnológicos, de lujo, moda...). Es decir, su potencial de internacionalización es elevado



Otros, en cambio, están muy relacionados con la cultura y los gustos propios de unos mercados, pero no "encajan" en otros (ciertos productos de alimentación, de ocio...). El potencial de internacionalización en este caso no es elevado

c) Potencial de internacionalización del producto

PERO...

Aunque muchas veces el potencial de internacionalización de un producto sea reducido, es posible encontrar segmentos de mercado que sí lo demandan y convertirse así en un nicho de mercado atractivo y rentable para la internacionalización.

Ej: grelos gallegos (ver enlace):

http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735508_6744019_0_4720862,00.html

d) Cultura de empresa

- La cultura interna de cada empresa está muy relacionada con la actitud de la dirección.



- La mayor o menor predisposición de la dirección de la empresa hacia la internacionalización es un factor que puede impulsar o frenar su salida al exterior.

No es un factor determinante por sí solo de la internacionalización, pero puede influir en que ésta se lleve a cabo más pronto o más tarde

e) Imagen de marca y posicionamiento

- La internacionalización está impulsada por la **necesidad de tener presencia en determinados mercados**, como vía para trabajar la imagen de marca y el posicionamiento de la empresa.
- Pueden ser países que son una referencia en determinados sectores y todos los competidores están presentes, por lo que "hay que estar allí" si se quiere tener un posicionamiento y una imagen de marca a nivel internacional.
- O también pueden ser mercados con una proyección futura importante, donde es interesante ir "tomando posiciones" a la espera de oportunidades.

f) Seguimiento a clientes internacionales (efecto buque-insignia)

La internacionalización de la empresa está motivada por la **internacionalización** de algunos de sus principales **clientes empresa**



Los clientes se internacionalizan y quieren **seguir trabajando en el exterior** con las empresas que les suministran algún tipo de producto o servicio (financieros, comerciales...) en el mercado local, para que también lo hagan en el internacional, lo que provoca la internacionalización de éstas

g) Prórroga del Ciclo de Vida del Producto y de la tecnología

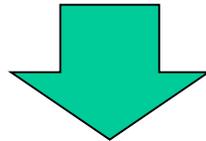
- La internacionalización está motivada en este caso por la **necesidad de prorrogar el ciclo de vida del producto o la tecnología** que éste incorpora.
- Esto es posible cuando el producto o la tecnología se encuentran en una **fase avanzada de su ciclo de vida** y ya empiezan a ser superados por nuevos productos o tecnologías más innovadoras.
- Se buscan así **mercados menos desarrollados** y en los que todavía la oferta de la empresa siga siendo atractiva.

h) Logro de economías de escala

- El factor detonante de la internacionalización es la obtención de volúmenes de ventas elevados, que reduzcan los costes medios unitarios, generando así economías de escala.



- Las economías de escala son una necesidad en sectores donde el tamaño es fundamental para poder ser competitivo.



- Para obtener ventas elevadas y alcanzar economías de escala, es necesario actuar en muchos países.

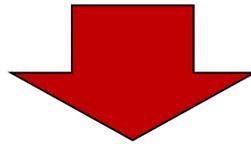
i) Diversificación de riesgos

La internacionalización es una forma de diversificar riesgos y de compensar resultados, a través de la actuación en mercados distintos, con situaciones diferenciadas

Se puede así compensar pérdidas en unos mercados con ganancias en otros, al igual que diversificar los riesgos

3.4 Diferentes etapas en el proceso de internacionalización

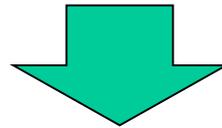
No hay un camino “estándar” a seguir a la hora de llevar a cabo el proceso de internacionalización.



La recomendación general es “**ir poco a poco**”, es decir, ir consolidando posiciones, antes de avanzar más, asumir mayores riesgos y comprometer más recursos.

3.4 Diferentes etapas en el proceso de internacionalización

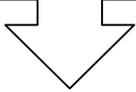
En general, podemos diferenciar tres niveles, o etapas en el proceso de internacionalización de las empresas que actúan en el exterior:



1. Etapa inicial
2. Etapa intermedia
3. Etapa avanzada

3.4 Diferentes etapas en el proceso de internacionalización

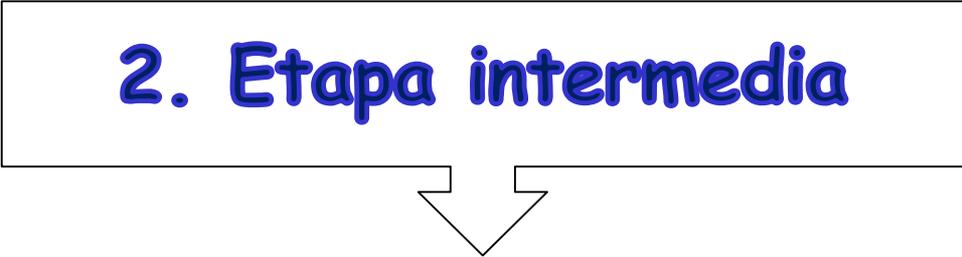
1. Etapa inicial



- Supone el primer contacto con el mercado exterior.
- Muchas veces se trata de una salida casual, no buscada y sin ánimo de continuidad.
- Principalmente se realizan exportaciones indirectas a través de intermediarios.
- Apenas hay una labor de marketing propiamente dicha.
- El nivel de control sobre el proceso de comercialización del producto es inexistente o mínimo.

3.4 Diferentes etapas en el proceso de internacionalización

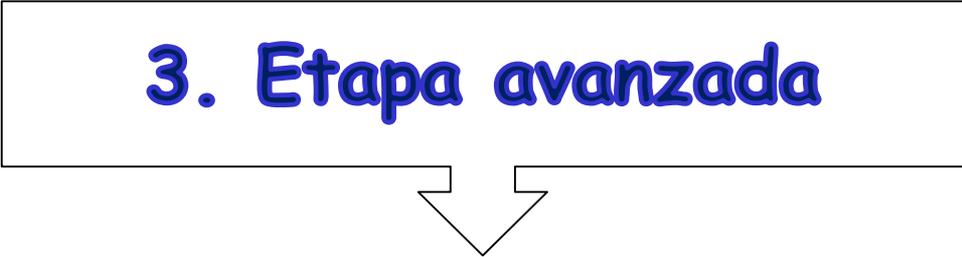
2. Etapa intermedia



- Se produce la consolidación de la presencia internacional de la empresa: se buscan activamente oportunidades de negocio y nuevos mercados, existe una regularidad en las relaciones internacionales y el peso del mercado exterior cada vez es mayor en la actividad empresarial.
- El papel del marketing se intensifica.
- Se utilizan diferentes formas de entrada y hay un mayor grado de control y de compromiso de recursos con el mercado internacional.

3.4 Diferentes etapas en el proceso de internacionalización

3. Etapa avanzada



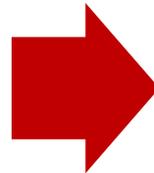
- La importancia del mercado internacional es igual o superior a la del mercado doméstico.
- El compromiso de recursos (financieros, comerciales, humanos...) con el exterior es muy elevado.
- Se emplean fórmulas de entrada directas (filiales, empresas conjuntas...) que se combinan con otras.
- Niveles de control elevados y mayor complejidad organizativa.
- Gran desarrollo del marketing internacional.

COMO CONCLUSIÓN...

- Muchas empresas se encuentran en una etapa inicial de su proceso de expansión internacional, pero no consiguen pasar a la etapa intermedia y consolidar posiciones.
- La fase intermedia o de consolidación es la etapa final para muchas Pymes, que no disponen de recursos para avanzar hacia la siguiente etapa. La **CONSOLIDACIÓN** de la presencia internacional **DEBE SER UN OBJETIVO PRIORITARIO**.
- La fase avanzada es propia de empresas multinacionales, con recursos, que actúan en un gran número de países y disponen de filiales comerciales y centros de producción en distintos mercados.

3.5 Cómo abordar la decisión de internacionalización

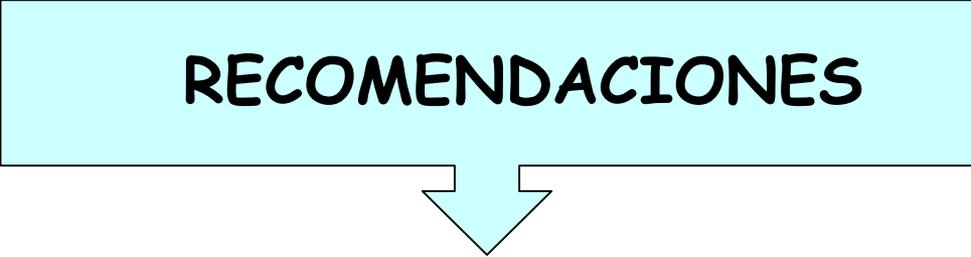
No hay un método único que indique a la empresa cómo y cuándo emprender el proceso de internacionalización. Cada empresa es única y según sus circunstancias puede abordarse de una manera u otra



Independientemente de cómo se acometa esta decisión, hay que tener en cuenta que sus consecuencias son muy importantes para el devenir de la empresa y que hay que tomarse tiempo para reflexionar y ver si es el momento idóneo para ello

3.5 Cómo abordar la decisión de internacionalización

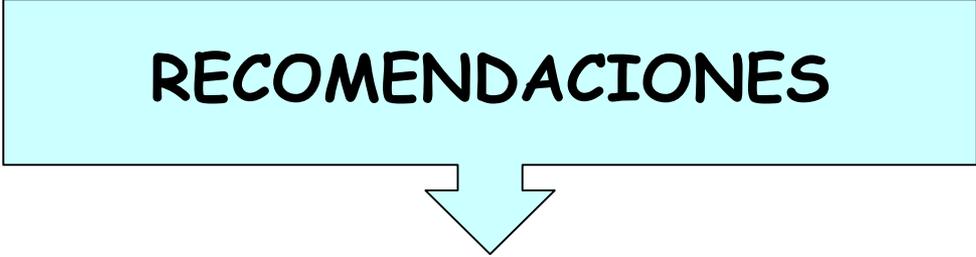
RECOMENDACIONES



- Analizar en profundidad la situación de la empresa:
 - Recursos: financieros, de marketing, humanos, productivos...
 - Conocimiento y experiencia en el mercado internacional
 - Potencial de internacionalización del producto

3.5 Cómo abordar la decisión de internacionalización

RECOMENDACIONES



- Analizar en profundidad las ventajas e inconvenientes derivados de su salida al exterior
- Determinar cómo influirá la internacionalización en el presente y futuro de la empresa
- Antes de abordar el mercado internacional, comprobar que el mercado doméstico no ofrece más oportunidades de expansión
- Buscar apoyo institucional

3.5 Cómo abordar la decisión de internacionalización



ALGUNAS METODOLOGÍAS DE APOYO AL PROCESO DE REFLEXIÓN PREVIO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

“Pasaporte al exterior”: ICEX (Instituto de Comercio Exterior) <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/nuevos-exportadores/formacion/pasaporte-al-externo/index.html>

“Método de reflexión estratégica para la internacionalización” : Eusko Jaurlaritza/Gobierno Vasco http://www.industria.ejgv.euskadi.eus/r44-de0017/es/contenidos/informacion/cooperacion_intern/es_intern/cooperacion.html