

David de Pastors Pérez*

ALGUNOS CASOS DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN: LA INFLUENCIA DEL ENTORNO GENÉRICO DEL SECTOR Y LAS CLAVES DE LA CADENA DE VALOR

La clasificación de los sectores de actividad en diferentes tipologías ayuda al proceso de reflexión y definición estratégica. La existencia de barreras de acceso relevantes en los diferentes sectores, y la caracterización de las mismas en función de la segmentabilidad del mercado y la existencia de economías de escala, facilitarán la identificación de las claves para la creación de valor y la competitividad en los mercados. De este modo es posible limitar, a priori, la disponibilidad de opciones estratégicas para el crecimiento en el proceso de internacionalización de las empresas.

Palabras clave: estrategia empresarial, análisis sectorial, competitividad, cadena de valor, internacionalización de la economía.

Clasificación JEL: F02, M21.

1. Introducción

A lo largo de los últimos años, la economía española ha protagonizado una aceleración sin precedentes en el proceso de internacionalización de sus empresas. Desde mediados de los años noventa, las empresas españolas han incrementado significativamente su volumen de negocio internacional bajo todas las formas consideradas en la secuencia de internacionalización: exportación, licencias, o acuerdos de colaboración en un sentido más

amplio (Cátedra Nebrija, 2007), e inversiones directas (Buckley y Casson, 1981). En este sentido, especialmente significativo es el hecho de que las inversiones directas españolas en el extranjero acumuladas superaron en el año 2000 las realizadas por empresas extranjeras en España (Guillén, 2006).

Aunque han resultado especialmente destacables algunas importantes operaciones internacionales protagonizadas por las principales multinacionales españolas, como la compra de Abbey por parte del Banco Santander, o la adquisición de O2 por parte de Telefónica, el perfil promedio de la empresa española internacional responde a características muy diferentes de las que poseen estos grandes referentes de nuestra economía.

* Profesor de Estrategia Empresarial y Casos de Estrategia de Internacionalización (CECO).

Según el Informe sobre la Empresa Española Internacionalizada publicado por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) en 2006, existen entre 9.000 y 11.000 empresas en nuestro país que han decidido abordar un proceso de internacionalización más profundo que la simple exportación de bienes o servicios. De éstas, tan sólo 1/3 cuentan con una plantilla superior a las 200 personas, por lo que la gran mayoría de nuestras empresas internacionalizadas responden a la categoría de Pyme. Desde el punto de vista de las motivaciones para iniciar la actividad internacional, más del 80 por 100 de las mismas afirman haber iniciado el proceso como estrategia básica para el crecimiento, apostando principalmente (un 47 por 100 del total de empresas españolas internacionalizadas) por la apertura de filiales y otras formas comerciales en los países objetivo.

Este artículo, complementando el escrito por el profesor Gustavo Mata en el mismo número de esta revista, pretende buscar un fundamento teórico a las estrategias de internacionalización a partir de la utilización de dos herramientas de análisis estratégico: los entornos sectoriales genéricos y la cadena del valor. De este modo, el objetivo es el de mostrar algunas opciones estratégicas disponibles en función tanto de las condiciones genéricas sectoriales como de las características específicas clave para la competitividad en los mercados. Para ilustrarlo, se han seleccionado algunos casos concretos de empresas españolas internacionalizadas, cuyas decisiones estratégicas ilustran los fundamentos teóricos que soportan el análisis.

2. El panorama español de empresas internacionalizadas

Tal y como se mencionaba en el epígrafe anterior, cuando miramos al panorama español de empresas internacionalizadas nos encontramos con el hecho de que la importancia relativa de la pequeña y mediana empresa es muy significativa. Esto es perfectamente coherente con el panorama empresarial español, en el que el peso relativo de las Pyme (entendidas como empresas

con menos de 200 asalariados en plantilla) es cercano del 99,8 por 100¹ medido en número de empresas.

Además, los resultados del Informe sobre la Empresa Española Internacionalizada publicado por ICEX en 2006 proporcionan información muy relevante desde el punto de vista del análisis estratégico de la internacionalización de la empresa española:

- Un 73 por 100 de las empresas con implantación internacional sigue un proceso gradual de internacionalización, pasando primero por una fase de exportación para pasar después a otros modelos.
- El motivo principal para llevar a cabo un proceso de internacionalización por parte de las empresas españolas es la búsqueda del crecimiento. Podemos entender esta estrategia como una estrategia de diversificación por mercados².
- Sólo 1/5 de las empresas menciona la presión en el mercado doméstico, ya sea desde el punto de vista de la competencia o desde el punto de vista de la madurez del mercado, como motivo para el inicio del proceso de internacionalización.
- Menos de 1/5 de las empresas españolas internacionalizadas busca la reducción de costes en su proceso de internacionalización, lo cual está directamente relacionado con el hecho de que tan sólo un 10 por 100 de las empresas declara tener filiales exclusivamente productivas en el exterior.
- Casi el 79 por 100 de las empresas con implantaciones internacionales cuenta con alguna implantación en la Europa de los 25.
- Las empresas acuden en un 67 por 100 a la financiación de instituciones financieras privadas y cajas de ahorro en su proceso de internacionalización.

Por otra parte, es también significativo el hecho de que las empresas internacionalizadas declaren que sus

¹ Instituto Nacional de Estadística: Directorio Central de Empresas, 2006.

² Para más información sobre estrategias genéricas de crecimiento ver: ANSOFF, I. H. (1976): *La estrategia de la empresa*, Pamplona, Universidad de Navarra.

principales dificultades, tanto al inicio del proceso como en la actualidad, son de carácter operativo, no destacando prácticamente ningún aspecto de naturaleza estratégica.

A partir de esta información podemos concluir que las empresas españolas internacionalizadas, que se han duplicado en los últimos cinco años coincidiendo con uno de los ciclos expansivos más importantes de la economía española, se enfrentan al proceso de internacionalización con una vocación principalmente extensiva, intentando reducir al máximo los riesgos asociados al proceso, y evitando un proceso de redefinición estratégica asociado al mismo. Dicho con otras palabras, en su desarrollo internacional, las empresas españolas no buscan nuevas fuentes de ventaja competitiva, salvo las derivadas de la marca y el conocimiento comercial, sino el aprovechamiento de las que ya poseen y explotan con éxito en el mercado doméstico, pero en un ámbito internacional.

Sin embargo, el proceso de globalización no sólo impacta en la posibilidad de acceder comercialmente a nuevos mercados, sino que ofrece alternativas estratégicas para la optimización de los procesos de gestión de recursos y generación de valor. En numerosos sectores de actividad, la globalización y los procesos de especialización geográfica en la creación de valor están cambiando las condiciones tradicionales y revitalizando, mediante innovaciones, el ciclo de vida de numerosos sectores. La adaptación a estas nuevas condiciones, así como la identificación y explotación de las actividades generadoras de valor en el nuevo entorno, son las nuevas claves para la competitividad internacional, y las empresas españolas internacionalizadas tendrán que enfrentarse a estos nuevos retos.

3. Marco teórico de referencia: los entornos genéricos y la cadena del valor

Las principales aportaciones al estudio empresarial de la gran mayoría de las herramientas de análisis estratégico derivan de su capacidad, o más bien de la de

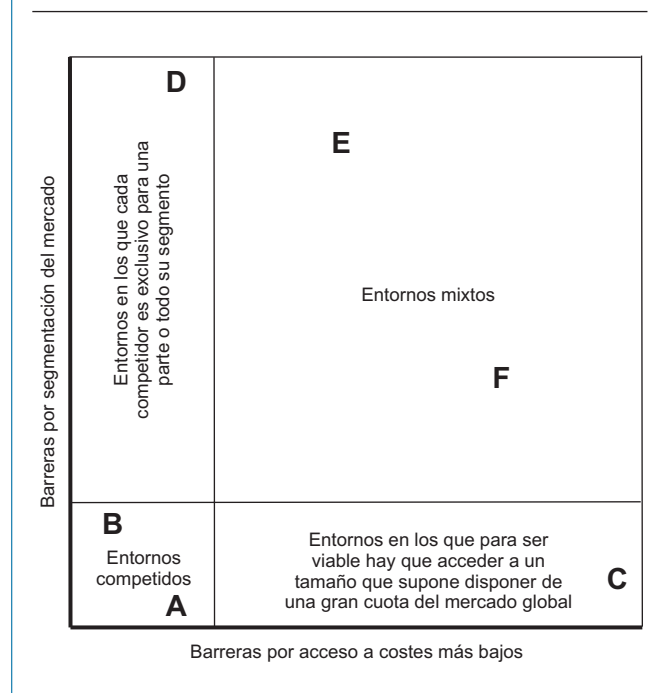
las personas o entidades que las desarrollaron, para sintetizar una enorme casuística de condiciones externas y comportamientos internos bajo un mismo marco de referencia. Si bien es cierto que la mayoría de estas herramientas tan sólo ofrecen una visión muy parcial, y en ocasiones muy alejada, de la realidad de las empresas, una correcta utilización de las mismas ayuda a sistematizar la reflexión, y estimula la creatividad en el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos responsables de dichas empresas. En este sentido, son especialmente útiles para el análisis estratégico las dos herramientas que se proponen utilizar a lo largo de este artículo: los entornos genéricos y la cadena del valor.

El modelo de los entornos genéricos de The Boston Consulting Group fue desarrollado originalmente para dar respuesta a los problemas de compatibilidad de las estrategias genéricas de crecimiento definidas por el profesor Porter (Porter, 1982), en las que planteaba la incoherencia de una estrategia de crecimiento basada en costes y en diferenciación al mismo tiempo. De este modo, el modelo de los entornos genéricos desarrollado por la firma de consultoría definía cuatro tipologías de entornos en base a lo que ellos denominaron las «fuentes de ventaja competitiva» y el «tamaño de las fuentes»³, proporcionando algo más de flexibilidad al análisis y acercándolo un poco más a la realidad de las empresas.

Para la elaboración de este artículo se pretende utilizar la versión revisada del modelo de los entornos genéricos presentada en el mismo número de esta revista por el profesor Gustavo Mata, y en la que diferencia cinco grandes entornos a partir de la relevancia de las barreras de entrada al sector y su caracterización como «barreras derivadas de la segmentación del mercado» y «barreras derivadas de la competitividad en costes». Los motivos

³ Bruce D. Henderson, fundador de The Boston Consulting Group fue uno de los innovadores más relevantes en cuanto al análisis estratégico en los años setenta y ochenta del Siglo XX. Gran parte de sus aportaciones se pueden encontrar en el libro BOSTON CONSULTING GROUP (1998): *Ideas sobre estrategia*, Bilbao, Ediciones Deusto.

FIGURA 1

MODELO DE ENTORNOS GENÉRICOS

para seleccionar este modelo de análisis estratégico frente a otros más tradicionales son (Figura 1):

- las dos variables fundamentales sobre las que se apoya el modelo son más intuitivas y más realistas, facilitando su utilización para la caracterización de los sectores de actividad en el análisis estratégico;
- la casuística de entornos disponibles es mayor, proporcionando flexibilidad al análisis, y acercando más el modelo a la realidad empresarial actual.

Para completar el marco teórico sobre el que se apoyará el posterior desarrollo del artículo, se utilizará otra herramienta tradicional del análisis estratégico como es la Cadena de Valor (Porter, 1987)⁴. El profesor Porter sintetizó conceptualmente el proceso de creación de va-

⁴ Para conocer en más detalle el concepto de cadena de valor desarrollado por el profesor Porter, leer PORTER, M. (1987): *Ventaja Competitiva*, México, CECSA, páginas 51 a 78.

lor de las empresas en un proceso secuencial de actividades que denominó «cadena de valor». Desde su publicación, éste ha sido uno de los modelos de análisis más utilizados en los procesos de definición estratégica.

Independientemente de que se puedan plantear todo tipo de objeciones a esta herramienta: empezando por la idea de secuencialidad en la creación de valor por parte de las empresas, o criticando la nula presencia de la figura del cliente, y su necesidad, en dicho modelo; es indudable que, desde el punto de vista conceptual, es una de las herramientas más utilizadas para la identificación de ventajas competitivas y debilidades significativas en el proceso de análisis estratégico.

Para el objetivo que se pretende cumplir en este artículo, se utilizará el concepto de cadena de valor como mecanismo para identificar opciones estratégicas para el crecimiento en cada uno de los entornos genéricos, no pretendiendo entrar en el detalle de las actividades concretas en las que se determina la competitividad en cada sector.

4. Estrategias de internacionalización en cada entorno genérico: algunos casos prácticos

Entornos Tipo A: la internacionalización de productos frescos

Calificaremos los entornos de Tipo A, de acuerdo a nuestro marco de referencia de entornos genéricos, como aquellos entornos en los que no existen posibilidades de diferenciación por la vía de la segmentación del mercado, al mismo tiempo que las barreras de entrada al sector derivadas del tamaño y, por lo tanto, de la competitividad en costes, tampoco son suficientemente relevantes. La rentabilidad en este entorno será baja e independiente del tamaño que adquiera la unidad productiva, una vez alcanzado un umbral mínimo.

Bajo estas condiciones, los costes de transacción asociados al proceso de internacionalización impactarán muy significativamente sobre las posibilidades reales de obtener beneficios derivados de dicho proceso

por dos motivos: por un lado la rentabilidad esperable del negocio internacional tan sólo cubrirá los costes de transacción asociados al proceso de internacionalización (remuneración de factores a su coste) y, por otro lado, la reducción de costes por economías de escala asociadas al incremento de volumen no será suficientemente significativa.

Desde una perspectiva de creación de valor, es evidente que la optimización de la capacidad productiva de los recursos disponibles, así como la minimización de los costes asociados al proceso, son las claves para la competitividad en estas empresas. Podemos afirmar que, desde la perspectiva comercial, el objetivo principal es el de minimizar el impacto de la gestión sobre la cuenta de resultados, intentando mantener un equilibrio razonable entre el hecho de contar con una base reducida de clientes que compren grandes volúmenes, lo que reduce el coste asociado a la gestión comercial, con el riesgo derivado de esa situación en lo que a capacidad de negociación e influencia en los precios se refiere.

Los productos frescos son uno de los ejemplos que podemos clasificar bajo esta tipología de entornos. De lo que acabamos de señalar anteriormente podemos extraer que, en principio, la única vía para la internacionalización de las empresas englobadas bajo este sector de actividad será la exportación, puesto que el retorno de la inversión esperable de cualquier otro tipo de operación internacional difícilmente la justificaría. Sin embargo, el desarrollo de operaciones de venta internacionales debería de ser uno de los principales objetivos de cualquiera de las unidades productivas que operan en nuestro país.

Por otra parte, tal y como analizábamos anteriormente, no resulta justificable desde una perspectiva estratégica el desarrollo de operaciones de promoción y gestión comercial individual por parte de nuestras empresas en los mercados internacionales. En este sentido, parece más razonable que se establezcan mecanismos de colaboración entre las empresas del sector mediante las que, por un lado, compartir los costes asociados a la

actividad internacional y, por otro, mejorar la capacidad de negociación ante los clientes.

En el análisis de los casos reales, podemos poner como ejemplo el éxito que se ha obtenido de las operaciones de promoción continua en mercados exteriores de Alemania y Reino Unido⁵. Alemania es el principal destino de las exportaciones de frutas y hortalizas españolas, y Reino Unido el tercero. En este sentido, las claves del éxito son: las actividades de promoción conjunta y continua realizadas por el ICEX en estos mercados, que serían imposibles de realizar individualmente por parte de las empresas españolas, tanto por tamaño como por el rendimiento esperable de las mismas, y la concentración de la demanda en estos dos países, que simplifica la gestión comercial internacional y, por lo tanto, los costes asociados a la misma, y cuyos riesgos derivados de su capacidad de negociación se atemperan mediante el acceso conjunto a los canales.

Entornos Tipo B: el caso de las franquicias (KA International)

Podemos definir los entornos Tipo B como aquellos en los que las posibilidades de diversificación por segmentación del mercado existen, pero no son suficientemente relevantes como para establecer una barrera de acceso al sector; por lo tanto, la percepción de exclusividad es muy relativa, y la fidelidad de los clientes es baja. Al mismo tiempo, las posibilidades de obtener ventajas competitivas derivadas del tamaño y, por lo tanto, de la competitividad en coste son bajas. Este entorno se configura, por lo tanto, como un entorno de baja rentabilidad e independiente del tamaño de la empresa, es decir, la mayor parte de los competidores desconocerán cuál es su cuota de mercado con respecto al mercado global puesto que tan sólo tomarán como referencia el segmento en el que se encuentren compitiendo.

⁵ ICEX (2006): *Programa Integrado de Productos Frescos: Imagen y Creatividad en Reino Unido y Alemania*, Seminario Exporta 2006.

Tradicionalmente, la estrategia de crecimiento en este tipo de entornos es extensiva mediante la diversificación en mercados (Ansoff, 1976), considerando como nuevo mercado cada uno de los segmentos. Si consideramos el pequeño comercio como el paradigma de este tipo de sectores, el principal mecanismo de segmentación sería la ubicación y, por lo tanto, la única estrategia posible para el crecimiento vendría asociada a la apertura de nuevas tiendas en diferentes lugares, cada una con una rentabilidad unitaria similar a las otras, para generar un conjunto en el que la rentabilidad fuese relativamente baja, es decir, en el que los factores serían remunerados ligeramente por encima de su coste.

Desde el punto de vista de la creación de valor, las ventajas competitivas de las empresas clasificadas bajo este entorno vendrán derivadas de su capacidad para la adecuación del surtido de productos y precios al segmento de mercado en el que se encuentren ubicadas, maximizando la rotación del mismo, lo que no sólo mejorará la gestión financiera de la empresa, sino que permitirá mejorar la capacidad de negociación con los suministradores, influyendo positivamente en la rentabilidad. En este sentido, la única vía para el crecimiento rentable está tanto en el *marketing* como en la capacidad de desarrollo de negocio: por un lado mediante la creación de un concepto reconocible por el mercado y replicable y, por otro lado, mediante la explotación del mismo de un modo extensivo. El objetivo principal es el de tratar de ser siempre el primero en acceder a los diferentes segmentos de mercado, para intentar maximizar el tiempo en el que se cuenta con exclusividad antes de que llegue la competencia a instalarse, cosa que ocurrirá ante la ausencia de barreras de entrada significativas.

El fenómeno de las franquicias precisamente pretende explotar al máximo estas ventajas competitivas, convirtiéndose en uno de los formatos de mayor éxito en los últimos años en el mercado nacional. Desde el punto de vista de la internacionalización, el formato es igualmente válido y por ello actualmente se cuenta con

más de 130 franquicias españolas internacionalizadas⁶. Aunque la fórmula de la franquicia como mecanismo de internacionalización no se puede considerar exclusivo de esta tipología de sectores de actividad, sí es cierto que su fundamento teórico se hace más relevante en aquellas empresas englobadas bajo este Tipo B.

Si observamos el caso de *KA Internacional*⁷, la franquicia como vía para la internacionalización se ha convertido en una estrategia que le ha permitido no sólo aprovechar algunas de sus ventajas competitivas más relevantes, sino también desarrollar algunas nuevas, lo suficiente como para hacer relevantes las barreras de entrada al sector, reinventándose en otra tipología de sector de actividad diferente del original:

- Su estrategia le ha permitido acceder a numerosos mercados (en este momento se encuentra en más de 45 países⁸) con un nivel controlado de inversión, minimizando el riesgo asociado al proceso.
- Le ha permitido acelerar su proceso de expansión, tanto nacional como internacional, con un crecimiento de un 167 por 100 en el número de franquicias entre 1995 y 2005.
- Le ha permitido obtener economías de escala tanto en costes de producción (o de aprovisionamiento, mediante una mejora en la capacidad de negociación frente a sus proveedores) como en costes de *marketing* y de transacción. En este sentido, podríamos decir que ha llegado a establecer una barrera de acceso al sector por la vía del volumen, cambiando las condiciones de su sector, aunque los franquiciados continúan en un entorno Tipo B.
- Ha desarrollado una marca muy relevante en el mercado nacional y europeo, estableciendo una barrera

⁶ ICEX (2006): *El proceso de internacionalización de la franquicia: Distintas experiencias empresariales*, Seminario Exporta 2006.

⁷ Parte de la información sobre la compañía se ha obtenido de la presentación realizada en ICEX (2006): *El proceso de internacionalización de la franquicia: Distintas experiencias empresariales*, Seminario Exporta 2006.

⁸ Fuente: www.ka-international.com

de acceso por la vía de la diferenciación y cambiando las condiciones en las que compite.

Como conclusión, podemos decir que el caso de *KA International* nos demuestra cómo la utilización de la franquicia como vía para la internacionalización no sólo le ha permitido explotar las ventajas competitivas derivadas de su modelo de negocio, sino que ha conseguido reinventarlo, estableciendo barreras de acceso que le han permitido convertirse en un entorno de tipo mixto en el que tiene mejores perspectivas para la obtención de rentabilidad.

Entornos Tipo C: innovación en entornos de volumen (Talgo y Ficosa)

Los entornos de Tipo C son los tradicionalmente conocidos como entornos concentrados o de volumen, en los que la rentabilidad está directamente relacionada con la cuota de mercado, y en los que las economías de escala son significativas. La mayoría de las herramientas de análisis estratégico que se desarrollaron en los años ochenta, incluida la cadena de valor desarrollada por el profesor Porter (Porter, 1987) estaban orientadas al estudio de esta tipología de entornos. Las barreras de entrada al sector junto con las condiciones para la competencia en lo referente a volumen y cuota de mercado, exigen altos niveles de inversión continuada hasta alcanzar las primeras posiciones competitivas en el mercado y, por lo tanto, el retorno de la inversión es lento, incrementando los riesgos de las operaciones.

Sin embargo, una vez el mercado está en una fase del ciclo de vida avanzado y se ha alcanzado una posición de liderazgo en el mismo, el negocio es capaz de generar recursos suficientes para la financiación de nuevas inversiones. Estas nuevas inversiones para la búsqueda del crecimiento pueden ser bien expansivas en cuanto a mercados, estrategias de diversificación en mercados, o bien expansivas en cuanto a productos, estrategias de diversificación en productos (Ansoff, 1976). En cualquiera de los dos casos, el objeto principal es el de la búsqueda de mercados que se

encuentren en fases tempranas del ciclo de vida, de modo que las barreras de entrada no sean tan relevantes, como consecuencia de que el previsible crecimiento de la demanda pueda favorecer la obtención del tamaño crítico para la competitividad.

Desde el punto de vista de la cadena de valor, es evidente que la clave para la competitividad se encuentra en aquellas actividades destinadas a minimizar los costes e incrementar la cuota de mercado, por la consecuencia que ello tiene sobre los costes. La estandarización de los productos en esta tipología de entornos exige que la competencia se desarrolle principalmente en precios, lo que exige a los competidores alcanzar un tamaño y experiencia suficiente en el sector que facilite la minimización de los costes. Por otra parte, la constante búsqueda del crecimiento por la vía de la diversificación, introduce nuevas variables clave para la creación de valor: la innovación y la flexibilidad en la gestión de la cadena de suministro.

La capacidad de innovación de los competidores en esta tipología de mercados es determinante para la competencia, no sólo porque de ese modo se facilita la estrategia de diferenciación en productos, incrementando el valor añadido aportado y por tanto la rentabilidad, sino también porque permite mejorar los procesos productivos, minimizando los costes y mejorando las condiciones competitivas. Por otra parte, no hay que olvidar que en la innovación también aparecen economías de escala, lo que establece diferencias significativas entre los competidores.

En cuanto a la flexibilidad en la gestión de la cadena del suministro, el objetivo principal es el de obtener el mejor rendimiento posible de dicha cadena, minimizando los costes y mejorando la competitividad en los mercados. En este sentido, la internacionalización ofrece una gran cantidad de alternativas para la optimización de dicha cadena de suministro, bien mediante la deslocalización de las plantas productivas hacia aquellos lugares en los que el coste de los recursos es más competitivo, o bien mediante la incorporación de suministradores en los diferentes eslabones de la cadena, minimizando costes y

riesgos asociados, tal y como ha venido realizando la industria del automóvil desde los años ochenta.

Para ilustrar con casos reales las reflexiones realizadas anteriormente, se han seleccionado dos empresas españolas cuya casuística es bien diferente, aunque pertenecen a sectores del tipo que estamos analizando: Talgo y Ficosa.

El caso de Patentes Talgo⁹, fabricante español de material ferroviario, es relativamente excepcional por representar un caso de éxito internacional de una empresa pequeña (177 millones de euros de facturación) en un entorno de gigantes (Bombardier, por ejemplo, facturó en su división de transporte en 2006 más de 6.600 millones de dólares)¹⁰. La clave para la competitividad de la compañía está en su especialización y en su capacidad de innovación. La solidez del negocio doméstico le ha permitido soportar sus actividades de I+D, fruto de las cuales ha obtenido algunas innovaciones relevantes que le han llevado a contar con centros productivos en España y Finlandia, y oficinas y bases de mantenimiento en España, Finlandia, Estados Unidos, Alemania y Kazajistán, además de desarrollar operaciones comerciales y de mantenimiento en otros países. En el caso de Patentes Talgo, se puede decir que sólo el esfuerzo en innovación le permite ser competitivo en un entorno en el que el tamaño es muy relevante.

Ficosa¹¹, empresa productora de componentes del automóvil con una facturación de 824 millones de euros en 2005 y presencia en 18 países, es otro de los casos de éxito de internacionalización de empresas españolas. En el caso de esta compañía existen dos claves principales para la competitividad en los mercados:

- La innovación como mecanismo para la competitividad, puesto que en un entorno tan competitivo como el de los componentes para la industria del automóvil, se

requiere tener la capacidad de lanzar constantemente al mercado nuevos productos que aporten cada vez mayor valor añadido.

- La capacidad de adaptación de la cadena de suministro a las necesidades y retos que plantea el sector cliente. La presencia global de la industria del automóvil, la vocación de integración de los suministradores en su propia cadena de valor exigiéndoles su implicación en las fases de montaje, y la presión constante sobre los precios de los componentes exigen una gran flexibilidad y capacidad de respuesta para Ficosa.

La compañía española responde a estas necesidades dedicando en estos momentos casi un 5 por 100 de sus ventas al I+D, lo que le permite adaptar su gama de productos a las necesidades de sus clientes, entre los que se encuentran todos los primeros fabricantes de la industria del automóvil. Por otra parte ha llevado a cabo un proceso de internacionalización muy relevante, siguiendo a sus clientes a aquellos lugares en los que contasen con plantas productivas, y buscando la optimización de costes en su cadena de suministro, tanto mediante la implantación de centros productivos en otros países más competitivos como desarrollando una red internacional de proveedores que le permita abaratar costes.

Tal y como se ha pretendido ilustrar con estos ejemplos, incluso en aquellos entornos en los que el volumen es determinante para la competitividad, existen algunas empresas españolas en el panorama internacional que, a pesar de contar con un tamaño relativamente pequeño, están obteniendo un éxito significativo gracias a haber desarrollado ventajas competitivas en aquellas actividades que son clave en la cadena de valor de su sector.

Entornos Tipo D: exclusividad y vocación internacional (Lladró)

Los entornos Tipo D son aquellos entornos en los que la clave para la competitividad reside en la exclusividad percibida por el consumidor. En esta tipología de entornos, el mercado está fuertemente segmentado y además el grado de fidelidad de los clientes con sus proveedores

⁹ Parte de la información sobre Patentes Talgo se ha extraído de GUILLÉN, M. (2006): *El auge de la empresa multinacional española*, Madrid, Fundación Rafael del Pino, páginas 65 a 70.

¹⁰ Fuente: www.bombardier.com

¹¹ Fuente: www.ficosa.es

es bastante elevado. Existen muy pocos competidores en cada segmento, uno o a lo sumo dos, como consecuencia de la estrategia de diferenciación seguida por cada uno de los actores en el mercado. En esta tipología de sectores no existe la necesidad de alcanzar un gran tamaño para ser competitivo, puesto que la máxima cuota de mercado alcanzable será el tamaño del segmento.

En esta tipología de segmentos de mercado, la internacionalización es una necesidad una vez se ha alcanzado el tamaño máximo posible en el segmento en el mercado de origen. Aunque el conocimiento del cliente y sus necesidades por parte de los competidores en este tipo de entornos pueda conducirles a crecer mediante la construcción de un conglomerado de productos cuya clientela objetivo tenga características similares, la única estrategia posible dentro del mismo segmento es la de la diversificación por mercados (Ansoff, 1976) y, además, siguiendo una estrategia de segmentación global, es decir, acudiendo a todos aquellos países en los que exista el segmento al mismo tiempo.

En cuanto a las actividades clave en la cadena de valor, en este tipo de sectores todo lo que tenga que ver con la calidad y la gestión del cliente va a ser determinante. La exclusividad debe ser no sólo alcanzable por la vía de la calidad del producto, sino que debe ser percibida por el cliente, y por ello todas las actividades relacionadas con la gestión tanto del cliente como del consumidor final, en el caso de que se utilicen intermediarios para la distribución, son determinantes. En este sentido, será una clave del éxito en este tipo de entornos la capacidad de combinar la distribución en tiendas propias junto con la utilización de distribuidores especializados.

En cuanto al proceso de internacionalización, es necesario tener en cuenta que la exportación es la opción más utilizada por los competidores en este tipo de entornos. La implantación internacional por la vía de la apertura de delegaciones comerciales o por la apertura de tiendas propias y *corners* en lugares exclusivos es, por lo tanto, la fórmula más adecuada para poner en práctica la estrategia de segmentación global. Por otra parte, aunque las actividades encaminadas a la contención de

los costes serán importantes, el valor añadido percibido por el cliente y por tanto el margen aplicable a las operaciones de venta, hacen que no sean tan relevantes como en otras tipologías de entornos.

El caso seleccionado para ilustrar esta tipología de entornos es Lladró¹² (130 millones de euros de facturación en 2005), el productor español de figuras de porcelana. Actualmente la compañía vende sus productos en más de cien países a través de casi 4.000 puntos de venta, tanto propios como pertenecientes a sus distribuidores. Toda la producción está concentrada en la «ciudad de la porcelana» en Valencia y cuenta con algunas filiales internacionales en Europa (Italia y Reino Unido), en Estados Unidos, en Australia y en Japón, así como tiendas propias en un gran número de países.

Las claves estratégicas para la compañía han sido perfectamente compatibles con la tipología de entorno en el que se encuentra, y las claves para la competitividad que se han comentado anteriormente: orientación a la calidad del producto, creando un producto característico e identificable (cuando producen con menor calidad y menor precio suelen utilizar otras marcas), y vocación internacional hacia mercados con alto poder adquisitivo, principalmente asiáticos, entre los que la marca cuenta con un gran prestigio. A lo largo de su historia, la actividad comenzó en el año 1953, la compañía ha conseguido crear una percepción de exclusividad en el mercado que le ha permitido crecer no sólo en el mercado nacional sin también en el internacional. Sin embargo, los últimos resultados y la entrada en la compañía de nuevos directivos externos ajenos a la familia propietaria de la misma, están haciendo que se produzca una ligera redefinición de la estrategia, diversificando la gama hacia otra tipología de productos en los que poder explotar el prestigio de su marca.

¹² La información de Lladró se ha obtenido de su propia página web: www.lladro.com y de CÁTEDRA NEBRIJA-GRUPO SANTANDER EN DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS (2006): *La Internacionalización de la Empresa Española: Aprendizaje y Experiencia*, Madrid, Universidad Antonio de Nebrija, página 206.

Entornos Tipo E: la diferenciación y el tamaño para la competitividad (Inditex vs. Mango y Nani Markina)

La gran mayoría de los sectores de actividad se encuentran en entornos que podemos denominar como mixtos, en los que existen segmentos de mercado identificables, pero en los que las economías de escala pueden llegar a ser determinantes para la competitividad. Dentro de estos entornos mixtos, denominamos entornos Tipo E a aquellos en los que existen segmentos de mercado identificables pero con un tamaño suficiente como para que puedan coexistir varios competidores al mismo tiempo.

Aunque existe una gran variedad de sectores de actividad que podrían englobarse dentro de esta tipología de entornos, es posible identificar algunas claves comunes desde el punto de vista de la internacionalización. A diferencia de los entornos Tipo D, en los que la internacionalización era presentada como una consecuencia de la limitación que establecía el tamaño del propio segmento, siendo la exportación el mecanismo básico para la internacionalización, en el caso de los entornos mixtos Tipo E el número de alternativas que se presentan es mayor como consecuencia de dos motivos principales: la importancia relativa de las economías de escala de producción y la mayor necesidad de inversión en la creación de una marca reconocible en el segmento, o economías de escala en *marketing*. Como consecuencia de ello, las alternativas estratégicas de internacionalización para las empresas competidoras en esta tipología de sectores son diversas, puesto que es factible plantear desde la internacionalización de determinadas actividades de la cadena de suministro en busca de la obtención de los mejores costes, a la combinación de múltiples fórmulas de internacionalización desde el punto de vista comercial (franquicias, licencias, tiendas propias, utilización de distribuidores, etcétera), siempre que no se pierda la percepción diferencial de las marcas por parte de los consumidores en el segmento en el que se compete.

En esta tipología de entornos existe una mayor diversidad de enfoques en cuanto a las actividades que pueden ser consideradas clave dentro de la cadena de valor. Sin embargo, sí es posible determinar que todas las actividades relacionadas con el *marketing* van a ser de gran importancia. En este sentido, desde el diseño del producto hasta las campañas de promoción y la gestión de la distribución serán determinantes en el modo en el que la compañía sea percibida en el segmento por parte de los clientes. Por otra parte, al tratarse de un entorno mixto, serán muy relevantes todas aquellas actividades relacionadas con la gestión eficiente de la producción y la explotación de las ventajas competitivas derivadas de las economías de escala, si bien pueden coexistir, dentro del mismo segmento, diversas alternativas estratégicas con un éxito similar. Desde este punto de vista, podemos encontrar dentro de esta tipología de sectores diferentes niveles de integración vertical a lo largo de la cadena de valor, tal y como se muestra más adelante con algunos casos concretos.

De este modo, en un primer momento podemos interpretar el proceso de internacionalización como un mecanismo necesario para el incremento de tamaño y la mejora de la competitividad. En este sentido, estaríamos considerando que los competidores ubicados en este tipo de entornos apostarían por una estrategia de diversificación en mercados (Ansoff, 1976) como vía para el crecimiento, especialmente a partir del momento en el que el segmento comenzase a estar saturado en el mercado doméstico, o en un momento avanzado del ciclo de vida. Sin embargo, cuando observamos algunos casos reales podemos percibir que el proceso de internacionalización se produce antes incluso de llegar a ese momento de saturación del segmento, o madurez del ciclo de vida, cosa que podemos justificar por la necesidad de ganar tamaño aceleradamente para obtener ventajas competitivas derivadas de las economías de escala.

Con respecto a los ritmos de internacionalización, en el caso de los segmentos de Tipo E no podremos hablar de estrategias de segmentación global, aunque las em-

presas ubicadas en sectores clasificados bajo esta tipología tendrán la capacidad de acudir a diversas fórmulas de internacionalización que les permitan acelerar el ritmo de implantación y crecimiento internacional reduciendo la inversión y el riesgo, como pueden ser las franquicias o las licencias.

Para ilustrar la diversidad de enfoques posibles podemos considerar algunos casos reales pertenecientes a esta tipología de sectores. En el caso de las cadenas especializadas de moda, si comparamos los casos de Inditex y Mango podemos observar el modo en el que dos enfoques completamente diferentes desde el punto de vista de la integración de la cadena de valor, pueden ser exitosos. En el caso del textil y la moda para el hogar se tomará como referencia el caso de Nani Marquina en el que se puede observar cómo, mediante la diferenciación, la especialización y la explotación de las ventajas competitivas en algunas actividades concretas de la cadena de valor, se puede conseguir un grado de diferenciación en el mercado tal que le permita ser competitivo sin la necesidad de contar con un gran tamaño.

Inditex¹³ es una de las empresas españolas internacionalizadas más relevantes y su marca principal, Zara, es una de las marcas españolas más reconocidas internacionalmente. Con una facturación en torno a 6.700 millones de euros en 2007, de los que el 60 por 100 proviene de tiendas internacionales (la compañía cuenta con 3.131 establecimientos en 64 países), es una de las tres primeras empresas de su sector en el mundo. La compañía desarrolla su estrategia alrededor de la figura del cliente y su necesidad, integrando verticalmente casi todas las actividades de la cadena de valor, desde el diseño hasta la comercialización al cliente final. Independientemente de los condicionantes que han permitido este éxito tan relevante, sobre los que se ha escrito extensamente, desde el punto de vista del análisis que estamos realizando lo más relevante es que ha logrado di-

ferenciarse en todos los segmentos de mercado en los que participa replicando un modo común de hacer. Al mismo tiempo, ha conseguido, mediante una política expansiva muy agresiva y la explotación de las ventajas derivadas de su tamaño, y de sus economías de escala, limitar mucho la posibilidad de acceso de nuevos competidores a su sector, imponiendo unas barreras de acceso al mismo muy relevantes y obligando al resto de actores a competir eligiendo modos alternativos de hacer que, en numerosas ocasiones, limitan la rentabilidad a obtener en el negocio.

Uno de los competidores principales en algunos de los segmentos de mercado en los que participa Inditex ha sido Mango¹⁴. La empresa catalana ha conseguido una facturación en el entorno de los 880 millones de euros en 2005, de los que el 75 por 100 aproximadamente provienen del extranjero (poseen 850 tiendas en 81 países). El modelo de negocio de Mango, sin embargo, es diferente al de Inditex. Si bien coinciden en la importancia del diseño y de la creación de un concepto diferencial asociado a la marca junto con un modelo de gestión logística muy avanzado, que es una de las claves para la competitividad en el negocio, la compañía está mucho menos integrada verticalmente. En este sentido, la estrategia expansiva de Mango pasa por la utilización de la figura de la franquicia como vía para el crecimiento de una manera muy relevante, a pesar de contar también con un importante número de tiendas propias. Parece probable que, para poder ser competitivo en el sector y obtener economías de escala derivadas del tamaño, dadas las duras condiciones a la competencia que impone la estrategia de Inditex en el segmento de mercado en el que compiten, sea necesario acudir a fórmulas de crecimiento e internacionalización tales como la franquicia que, si bien penalizan la rentabilidad alcanzable, sí facilitan y permiten alcanzar economías de escala tanto en los costes operativos como de *marketing* de la compañía.

¹³ Fuente: www.inditex.es

¹⁴ Fuente: www.mango.es

Un caso alternativo de estrategia de internacionalización es la de Nani Marquina¹⁵. En este caso contamos con una empresa de pequeño tamaño, 3,3 millones de euros en ventas en 2006 y 17 personas en plantilla, que está consiguiendo hacerse un hueco en el sector mediante la diferenciación y la orientación internacional del negocio. Explotando y fomentando sus ventajas competitivas en las actividades de diseño, por un lado, explotando la marca y diversificando en productos y en mercados bajo esa misma marca, por otro lado, y deslocalizando la producción hacia aquellos países más competitivos, por último, ha logrado multiplicar por 6 sus ventas en los últimos 10 años, estando presente en 46 países, y obteniendo fuera de España el 50 por 100 de las mismas. Por lo tanto, especializándose en aquellos aspectos que le permiten diferenciarse en el segmento, junto con una concepción internacional del negocio y de su cadena de suministro, está consiguiendo resultados muy significativos, superando la desventaja competitiva de contar con un tamaño relativamente reducido en el sector.

Entornos Tipo F: la internacionalización en la búsqueda del tamaño (Ikusi y Freixenet)

Los entornos Tipo F también entran dentro del grupo de los denominados como entornos mixtos. Como tales, es posible afirmar que existen barreras de acceso relevantes, y que éstas son dependientes tanto de la capacidad de diferenciación dentro del segmento en el que se compita, como del aprovechamiento de las ventajas derivadas del tamaño, principalmente de las economías de escala. Sin embargo, a diferencia de los entornos Tipo E analizados anteriormente, en los entornos Tipo F los segmentos son aún mayores, los productos dentro de cada entorno algo más estandarizados y, por lo tanto, las posibilidades de diferenciación menores. En esta

tipología de entornos, las economías de escala alcanzables comienzan a ser relevantes para la competitividad, considerando economías de escala no sólo en la producción, sino también en los costes de I+D y de *marketing*. De hecho, las necesidades de inversión constante en innovación para la diferenciación y la creación de valor añadido en esta tipología de sectores son determinantes para la relevancia del tamaño.

Desde la perspectiva de la cadena de valor, se puede afirmar que serán determinantes todas aquellas actividades que permitan lograr la máxima diferenciación posible dentro del sector, como la innovación o la inversión en marcas, al mismo tiempo que aquellas actividades que faciliten el crecimiento y la competitividad en costes. En este sentido, las habilidades para la internacionalización de la actividad, tanto desde el punto de vista comercial como de la gestión de la cadena de suministro, serán muy relevantes para la competitividad de las empresas en sus sectores.

Desde esta perspectiva, tanto la diversificación por productos como la diversificación por mercados (Ansoff, 1976) serán estrategias genéricas de crecimiento a considerar por parte de los principales competidores. En el caso de aquellas compañías que soporten su competitividad sobre la base de la innovación constante, como el caso de Ikusi, que veremos posteriormente, una estrategia muy adecuada para la internacionalización y la sostenibilidad del modelo de negocio podría ser la concesión de licencias de fabricación de aquellas innovaciones para las que el ciclo de vida del producto se encuentre en fases avanzadas. En el caso de sectores de bienes industriales, tal y como veíamos con el caso de Ficosa en los entornos Tipo C, puede resultar interesante la ejecución de un proceso de internacionalización de la mano de sus principales clientes, mientras que en el caso de bienes de consumo, como el caso de Freixenet que analizaremos posteriormente, la expansión comercial por la vía de filiales comerciales parece la estrategia más adecuada, intentando maximizar el rendimiento tanto de las capacidades productivas como de las inversiones en marca. En cualquier caso, la estra-

¹⁵ ICEX (2006): *El diseño, un factor estimulante de la competitividad internacional*, Seminario Exporta 2006.

tegia de internacionalización requerirá de la realización de inversiones relevantes, salvo en el escenario de concesión de licencias y, por lo tanto, deberá ser selectiva y con vocación de largo plazo.

Ikusi¹⁶ empresa española especializada en el diseño y fabricación de equipos electrónicos, y en la integración de sistemas electrónicos de comunicación, obtuvo una facturación de 90 millones de euros en 2005, de los que el 43 por 100 provino de su negocio internacional. Cuenta con clientes en más de 80 países, y con implantaciones de centros de trabajo en Europa, América, Australia y Oriente Medio, y basa su estrategia en la innovación tanto de producto como de proceso y de gestión. En este sentido, aplica un modelo flexible de implantación internacional apoyándose prácticamente en todas las formulas disponibles, desde la exportación hasta la implantación de centros de trabajo internacionalmente. Gracias a este modelo flexible consigue obtener economías de escala en la innovación, intentando estar presente en la mayor cantidad de mercados en los que sea posible explotar sus ventajas competitivas.

Freixenet¹⁷, en el sector de productos de consumo, en concreto de vinos espumosos, con una facturación por encima de los 500 millones de euros y presencia en más de 120 países, se ha convertido en la primera compañía del mundo en el sector de vinos espumosos gracias a una exitosa estrategia de internacionalización ejecutada principalmente a partir de los años ochenta. Las principales claves del éxito en la estrategia de internacionalización de la compañía han consistido en: un correcto posicionamiento en su segmento de mercado, por un lado, control, constancia y vocación de largo plazo en sus operaciones de inversión internacional, por otro, la creación de una marca reconocible internacionalmente y, por último, la capacidad de innovación en el

proceso productivo y explotación de ventajas competitivas derivadas de las economías de escala. La selección de Estados Unidos y Alemania como mercados objetivo, junto con la apertura de filiales comerciales y las fuertes inversiones en *marketing* y publicidad han favorecido la obtención de economías de escala no sólo con respecto a los costes de producción, sino también con respecto a los costes de creación de marca, reforzando su posición competitiva y conduciendo a la compañía al liderazgo en su sector.

5. Conclusiones

Las empresas, en sus procesos de definición estratégica, no deberían perder de vista el hecho de que el proceso de globalización está cambiando las condiciones sectoriales, provocando la aparición de nuevas formas de hacer y de competir ante las que es necesario ofrecer una respuesta.

Las herramientas de análisis estratégico, aunque con limitaciones evidentes, nos pueden ayudar a estudiar las motivaciones y las alternativas de actuación estratégica con que cuentan las empresas en sus procesos de expansión internacional. En este artículo se ha pretendido mostrar cómo, mediante la calificación del entorno sectorial en una serie de tipologías genéricas, nos es posible realizar un análisis, *a priori*, de cuáles son las claves para la creación de valor y, por lo tanto, para la competitividad en dicha tipología de sectores, así como las alternativas estratégicas derivadas de dichas claves, enfocándonos principalmente en los procesos de internacionalización.

Referencias bibliográficas

- [1] ANSOFF, I. H. (1976): *La estrategia de la empresa*, Pamplona, Universidad de Navarra.
- [2] BOSTON CONSULTING GROUP (1998): *Ideas sobre estrategia*, Bilbao, Ediciones Deusto.
- [3] BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. C. (1981): «The Optimal Timing of Foreign Direct Investment», *Economic Journal*, número 91, marzo, páginas 75-87, Reino Unido.

¹⁶ ICEX (2006): *La Innovación, un Factor Generador de Competitividad Internacional*, Seminario Exporta 2006.

¹⁷ Parte de la información sobre Freixenet se ha extraído de GUILLÉN, M. (2006): *El auge de la empresa multinacional española*, Madrid, Fundación Rafael del Pino, páginas 49 a 54.

[4] CÁTEDRA NEBRIJA-GRUPO SANTANDER EN DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS (2006): *La Internacionalización de la Empresa Española: Aprendizaje y Experiencia*, Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.

[5] DURÁN HERRERA, J. J. (coord.) (2005): *La empresa multinacional española: estrategias y ventajas competitivas*, Minerva Ediciones, Madrid.

[6] GUILLÉN, M. (2006): *El auge de la empresa multinacional española*, Fundación Rafael del Pino, Madrid.

[7] ICEX (2006): *Informe sobre la Empresa Española Internacionalizada: otras formas de internacionalización más allá de la exportación*, Madrid.

[8] ICEX (2006): *Talleres y seminarios de Exporta 2006*, Madrid.

[9] PORTER, M. (1982): *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, CECSA.

[10] PORTER, M. (1987): *Ventaja Competitiva*, México, CECSA.