

FORO DE ECONOMÍA

Valencia, 10 de Diciembre de 2007

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
La necesidad de la multilocalización

ÁLVARO CUERVO GARCÍA

Catedrático de Economía de la Empresa

ÍNDICE

1. LAS FUERZAS QUE IMPULSAN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

- 1.1. El Nuevo Entorno Competitivo de Nuestras Empresas
- 1.2. Las nuevas formas en la empresa

2. LA EXTERNALIZACIÓN (OURSOURCING) Y LA MULTILOCALIZACIÓN (OFFSHORING) COMO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

- 2.1. Definición del proceso
- 2.2. Análisis del proceso: análisis macro y sectorial
- 2.3. Análisis a nivel de empresa
 - 2.3.1. Factores a considerar en el proceso: no solo costes laborales
 - El entorno político e institucional
 - La innovación en la empresa
 - La relevancia del espacio geográfico

3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. UN EJEMPLO

4. CONCLUSIONES

1.1. EL ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA



1.2. LAS NUEVAS FORMAS DE LA EMPRESA

<p>LA EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Ruptura</u> y permeabilidad de los límites de la empresa: módulos, componentes, outsourcing - <u>Aplanamiento</u> jerárquico y potenciación de formas cooperativas - Los <u>instalados</u> y sus dificultades para sobrevivir. - Relevancia del determinante geográfico y las instituciones
<p>DE LA GRAN EMPRESA A LA RED DE EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Viejo modelo</u>: Gobierno, grandes empresas, sindicatos El modelo de la industria del automóvil (la máquina que cambio el mundo) - <u>Nuevo modelo</u> (start-ups, universidades “investigación-innovación”, clusters y redes). El reencuentro con el empresario, la innovación, la creación empresarial, spin-off (modelo Fairchild).
<p>CONFIGURACIÓN – COORDINACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Configuración</u>: Estructura geográfica de la red (producto y/o proceso). No existe un único camino para ordenar la producción (Berggen Bengtson, 2004). - <u>Modelo Nokia</u>: La producción permanece “en casa” en sus “core competences”. - <u>Modelo Ericsson</u>. Externalización radical. - <u>Coordinación</u>: Control de la “red”, de las interrelaciones entre componentes, actividades y fases del proceso. <ul style="list-style-type: none"> - Grado de integración de actividades: Pymes independientes, redes de empresas de componentes o primer suministrador (Mercadona, automóvil) - Grado de integración de la propiedad de las empresas: en actividades en red, empresas multidivisionales y/o conglomerados.

2. MULTILOCALIZACIÓN: EXTERNALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN EN LA EMPRESA

DEFINICIONES	<p><u>Outsourcing</u>, externalización de actividades en el propio país o bien en otros países “offshoring”. (fragmentación de la ventaja competitiva)</p> <p><u>Quien lleva a cabo el proceso de “offshoring”</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La propia empresa: offshoring cautivo - Proveedor externo: offshoring por contratación externa - Mercados <p>• <u>Deslocalización</u>, ubicación de un área de negocio, una planta, un proceso, un componente en otro lugar al de su producción presente.</p> <ul style="list-style-type: none"> -- De servicios - De bienes o manufacturas
TEMA CONOCIDO	<p><u>Externalización y Comercia Internacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Teorías ventaja comparativa (Ricardo). Heckscher-Ohlin. Los bienes que son intensivos en un factor se producen en donde abunda dicho factor. • Teoría de la localización: Los trabajos de Von Thünen, 1928; Weber, 1929; Losch, 1938. Localización óptima. Modelo de centro de gravedad -el comercio entre países decae con la distancia (Disdier, Head, 2005)-. • Desde la óptica de la empresa externalizar: Teoría costes de transacción y de poder de mercado. • Internacionalizar: Ventaja de propiedad, de internalizar y de localizar.
TEMA ACTUAL, RELEVANTE POR:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Relevancia más aparente, que real</u>. Reducida pérdida de empleo en la industria y servicios por deslocalización (Blinder, 2007) (1% empleo países desarrollados) ▪ La ampliación de los bienes comercializables. Rutinas, procesos, tareas. ▪ Oferta de mano de obra no cualificada: <u>Empleos contestables</u> -afecta a mano de obra cualificada- ▪ Tema relevante por la presión sindical, social y mediática: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en el peso de la industria manufacturera son explicados por otros factores: cambios tecnológicos.

2.2. ANALISIS DEL PROCESO DE MULTILOCALIZACIÓN: VISIÓN MACRO

1.- DINÁMICA EMPRESARIAL

- - EFECTO PRODUCTIVIDAD.
 - o Disminución costes

- - EFECTO PRECIO.
 - o Menores precios consumidores
 - o Aumento de la demanda de los productos y servicios.

- - EFECTO INVERSIÓN. Genera inversiones en el país. Desai, Foley y Hines, 2005; Mankiw y Swangel (2005) no encuentran efecto crowd out).

- 2.- EFECTO MERCADO TRABAJO (EFECTO EMPLEO)

- Empleo no cualificado:

- o Efecto sustitución (Canals, 2006). Efecto neto sobre el empleo reducido (USA, Suecia, Alemania) (Muendler et al, 2005; Muendler Y Beck, 2006; Harrison y McMillan, 2006) o poco relevante (Amiti y Wei, 2006)
- o Mayor desigualdad entre trabajadores y directivos (Feenstra y Hanson, 1999; Aitken, Harrison y Harris, 2006).

- Empleo cualificado

- o Mayor desigualdad salarial por la capacidad de apalancar conocimiento y su escasez (Antras y Garicano, 2006)
- o Complementariedad con offshoring en países desarrollados
- o Necesidad de capacidades directivas (OCDE Education at Glance, 2006) Prima salarial de graduados USA 30% en 1980; 70% en 2004. En España cayo 50% al 34%.

2.2. ANALISIS DEL PROCESO DE MULTILOCALIZACIÓN: VISIÓN MACRO

3.- CREACIÓN DE VALOR: Mayores beneficios empresas

- El efecto productividad y precio es mayor que el efecto empleo (Grossman, Rossi-Hansberg, 2006)
- Beneficios repatriados por la inversión en el exterior
- Demanda adicional de productos y servicios, de suministros de inputs y equipos.

4.- EXTERNALIDADES

Responsabilidad ante los trabajadores (ausencia capacidades directivas e innovación)

- Afecta a unas tareas concretas: los empleos contestables
- Mayor cualificación a medio plazo de no cualificados (Canals, 2006)
- Oportunidades para nuevas formas de trabajo, generar ocupaciones con mayor valor

VISIÓN SECTORIAL

1.- SECTORES CONSOLIDADOS Y GLOBALES .Tecnologías maduras (Torrens y Gual, 2005)

- Deslocalización de componentes, tareas, procesos, no de sectores. Error de listas de sectores potencialmente “deslocalizables”.
- Las multinacionales como agentes, menos riesgos más recursos

2.- DIFERENCIAS EN EL COSTE LABORAL POR HORA TRABAJADOR

- Costes laborales y de inputs. Arbitraje laboral entre países.
- No es la “explicación del proceso.

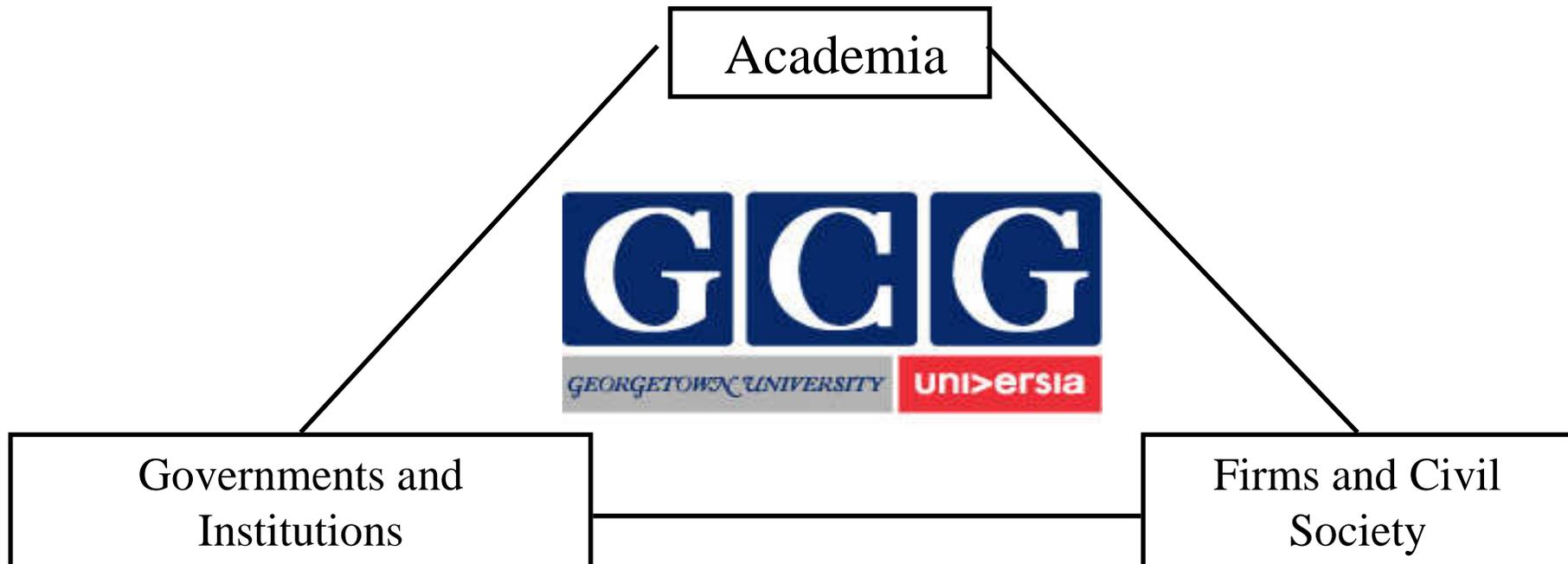
2.3. EXTERNALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN: EFECTO EMPRESA

<p>OBJETIVO</p>	<p>Mejora de competitividad: acceso a nuevos mercados, eficiencia productiva, reducción de costes (Farrell, 2005; Levy, 2005) flexibilidad y adaptación.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a capacidades globales - Reducir coste a través de la descomposición de elementos y procesos. - Reorientar actividades y negocios: focalización - Reducir tiempo de respuesta a los cambios en el mercado - Limitar y compartir riesgos (a los cambios tecnológicos, gustos, etc). - Apoyo a los clientes en nuevos mercados y centros de producción
<p>EL TEMA NO ES LA DESLOCALIZACIÓN SI NO LA PÉRDIDA DE ATRACTIVO PARA LA INVERSIÓN EN EL PAÍS</p>	<p>No es un tema de ventajas en costes laborales. Búsqueda de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza y capital social: flexibilidad para los cambios, para reordenar procesos ▪ Marco legal e instituciones, que atraen la inversión, “clima” para hacer negocios ▪ Transferir recursos, marcas, tecnologías sin perder control (Kaplinsky, 2000), sin erosionar las ventajas de propiedad y de internalizar

2.3.1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN (No solo costes laborales)

OBJETIVO: CREAR VALOR
FINALIDAD: ACCESO A MERCADOS (O PAÍS COMO PLATAFORMA EXPORTAD.)
OBTENCIÓN DE RECURSOS O FACTORES ESPECIFICOS
EFICIENCIA – REDUCCIÓN DE COSTES

Players



2.3.1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN (No solo costes laborales)

FACTORES A CONSIDERAR

A. ENTORNO POLÍTICO E INSTITUCIONAL FAVORABLE

- Mercado abiertos y competitivos sin interferencias y cargas administrativas.
- El “intervencionismo” público y la discrecionalidad implica costes aunque es fuente de “rentas políticas”.
- Reducidas barreras de salida que limitan la reconfiguración del proceso productivo y las actividades de la empresa.
- Confianza en las instituciones, estabilidad de las “reglas del juego”. Protección derechos de propiedad, respeto a los contratos
- Capital social: redes sociales y escasa conflictividad que hagan posible la innovación no tecnológica, la flexibilidad en la organización del trabajo
- Sistema fiscal
- Barreras a la creación empresarial

2.3.1. FACTORES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN (No solo costes laborales)

B. ENTORNO FAVORABLE A LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

La estrategia de investigación, desarrollo e innovación

- Activismos de las empresas. Pasar del 48% en 2003 al 55% en 2010. Los líderes están en el 70%
- Problema institucional y de incentivos. Las empresas residentes en España solicitan diez veces menos patentes por millón de habitantes que la media de la UE-25.
- Marco de colaboración interempresarial. Estudiar el paso de la I+D a la innovación
 - No relación directa entre I+D e Innovación, dudas sobre causalidad
 - Las patentes no son el reflejo de la I+D, limitado éxito (1%)
 - No es un problema de política de oferta: subvenciones, fondos públicos, sino más bien de demanda.

C. LA RELEVANCIA DEL ESPACIO GEOGRÁFICO

• “En algunas regiones determinadas habilidades están en el aire”. Recursos y capacidades, capital humano, tecnologías que están en el espacio y no en la empresa (Distritos industriales, clusters).

• Ello hace posible:

Economía de aglomeración: empresas, infraestructuras-físicas, conocimientos, tecnologías e instituciones.

Relaciones inter-empresariales: desintegración vertical, spin-off, reducción de costes, especialización. Menos barreras de entrada y salida

Red interorganizativa e institucional: administraciones, centros de formación e investigación

• Proximidad geográfica y cultural

2.3.2. LOS RIESGOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA

DIFICULTADES A CONSIDERAR	SOLUCIONES
La empresa no logra transferir recursos, incluyendo el conocimiento, al extranjero	Intercambiar personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria con el objetivo de transmitir conocimiento. Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, cómo, y por qué se utilizan.
La empresa tiene dificultades en transferir al extranjero la ventaja que generan los recursos en el país de origen	Buscar el segmento donde crear valor. Adaptar la operación.
La empresa se encuentra con que los recursos transferidos al extranjero generan desventajas	Adaptar los recursos transferidos a las características del país. Superar la imagen de la empresa de la imagen del país de origen
La empresa carece de recursos necesarios para ser una multinacional	Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse. Utilizar sistemas de información modulares.
La empresa carece de recursos necesarios para competir en el nuevo marco competitivo	Invertir en desarrollar los recursos. Comprar el recurso en el mercado. Adquirir o establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario.
La empresa carece de recursos necesarios para operar en el nuevo marco institucional	Emplear personal local y formarlo en la casa matriz. Utilizar personal especializados en los entornos institucionales.
La empresa se enfrenta al riesgo y coste político del proceso. Efecto sobre el capital humano, la imagen	Información al personal afectado Cualificación del personal y oportunidades de nuevas formas de trabajo Destacar el efecto productividad y efecto creación de valor del proceso

3. LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA: UN EJEMPLO

3.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

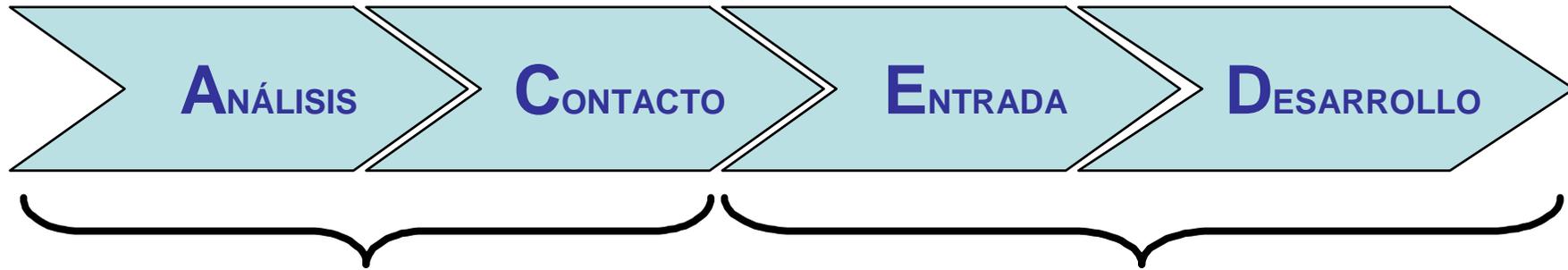
Asegurar un crecimiento sostenible, complementando el mercado doméstico con presencia internacional.

- Expansión ordenada.- Establecimiento en los países y mercados objetivos
- Sostenibilidad y “Localización”.- Implantación internacional como empresa local

2. CONSIDERACIONES GENERALES

- Idioma
 - Indispensable dominio del inglés
 - Mayor inconveniente en países con inglés poco implantado
- Cultura
 - La diferente cultura puede suponer aun mayor barrera de entrada
- Personal
 - Perfil: profesional / especialista + idioma + disponibilidad
 - Necesidad de formación *ad hoc*
- Costes
 - Gestión, estudios, desplazamiento, formación,...
- Distancia
 - Mayor autonomía en toma de decisiones, optimización controles

3. ESQUEMA DE ACTUACIÓN



- ✓ Estudio en profundidad de mercados
- ✓ Selección de países objetivo
- ✓ Toma de contacto
- ✓ Verificación *in situ* de las condiciones mínimas exigidas

- ✓ Ubicación estratégica
- ✓ Establecimiento de vínculos con los principales agentes del mercado
- ✓ Fórmulas de implantación



4. Condiciones exigidas

- Estabilidad política y seguridad jurídica en el tiempo
- Riesgos asumibles (jurídicos, financieros y técnicos)
- Transparencia en los procedimientos (objetividad/subjetividad)
- Mercado potencial atractivo.– Programas de infraestructuras a medio y largo plazo
- Garantía de seguridad para las personas, necesaria para el desplazamiento de profesionales y sus familias



5.- FORMULAS DE IMPLATACIÓN

- Utilización de una o varias fórmulas de implantación, en función del mercado y sus características:
- Concesiones y alianzas
- Implantación Orgánica
- Actuación directa, basada en nuestro know-how
- Adquisición de empresas locales

Se analizan en detalle las ventajas e inconvenientes de las formulas de implantación

4. CONCLUSIONES

LA INTERNACIONALIZACIÓN Y MULTILOCALIZACIÓN

RESPUESTA:

- Entorno competitivo
- La reconfiguración de procesos y negocios
- Nuevas formas de empresa

MEDIO: Eficiencia, flexibilidad y adaptación

OPORTUNIDADES

- Acceso a capacidades globales
- Descomposición, estandarización, BPO
- Reordenación de procesos y negocios
- Limitar y compartir riesgo
- Apoyo a los clientes
- Eficiencia: creación de valor

ANÁLISIS DE SUS RAZONES Y CONSECUENCIAS:

- Visión “macro”. Eficiencia, dinámica económica y externalidades
- Visión desde la economía industrial. Sectores, estructuras productivas, coste inputs
- Visión desde la empresa, formas de desarrollo, medio, relevancia de las multinacionales

EL PROBLEMA: LA PÉRDIDA DE ATRACTIVO PARA INVERTIR

- No solo “costes laborales”
- Los problemas surgen ante:
 - La confianza y el capital social ante las exigencias de flexibilidad
 - El entorno político e institucional, interferencia, cargas, costes
 - El sistema de ciencia y tecnología: problema institucional
 - La relevancia del espacio geográfico

LOS RIESGOS Y RETOS A SUPERAR:

- Riesgos de operar en el exterior, handicap de ser extranjero
- Transferir y disponer recursos
- Nuevo marco institucional

OPORTUNIDADES PARA NUESTRAS EMPRESAS