

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y EMPRESARIALES**

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION**

**Núm. 143**

***INTERNACIONALIZACION COMO RETO  
PARA LA EMPRESA***

**FROF. DR. HANS GUNTHER MEISSNER**

**UNIVERSIDAD DE DORTMUND**

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**



Doc 1-A-143

Alcalá de Henares, Agosto 1988

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL  
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 143  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900906357

INTERNACIONALIZACION COMO RETO PARA LA EMPRESA



PROF. DR. HANS GUNTHER MEISSNER  
UNIVERSIDAD DE DORTMUND

Alcalá de Henares, Agosto 1988

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. Maria Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. LA DIMENSION HISTORICA .....	4
II. ESTRATEGIAS DE LA INTERNACIONALIZACION .....	8
III. PROCESOS DE ACTUACION EN LAS EMPRESAS .....	13
IV. INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA COMO FUNCION PARA LA CONFIGURACION DE LA CULTURA EMPRESARIAL .....	15

**INTERNACIONALIZACION COMO RETO PARA LA EMPRESA (1)**

*Prof. Dr. Hans Günther Meissner*

*Catedrático de la Universidad de Dortmund*

**I. LA DIMENSION HISTORICA**

Una de las características principales de los procesos de internacionalización en la actualidad, es que ya no son promovidas únicamente por los Gobiernos de los Estados, sino que se apoyan de forma básica, en las exigencias de las empresas.

Las empresas en general, pero sobre todo las empresas multinacionales, provocan una creciente y decisiva búsqueda de la internacionalización de la economía. Por el contrario, las teorías sobre el desarrollo económico siguen fuertemente caracterizadas por ideas centradas en los Estados nacionales

---

1 . Conferencia pronunciada con motivo de la presentación del Instituto de Estrategia Empresarial el día 27 de junio de 1988 en el Auditorio del Banco de Bilbao.

con legislaciones y sistemas monetarios nacionales. Se aprecia, de forma clara, la falta de una conciencia sobre la interdependencia económica mundial y sobre las consecuencias que se derivan para la economía y para la propia sociedad.

La situación actual, supone para las empresas una fase de gran incertidumbre que les exige un planteamiento serio sobre su evolución futura y decidir claramente sobre las estrategias más adecuadas. Recientemente José Angel Sánchez Asaín ha declarado que "la evolución de los Bancos se encuentra en una encrucijada y por ello tienen que plantearse su acción básica de diversas actividades económicas en una dinámica extraordinariamente amplia (2)

La internacionalización de las empresas está caracterizada actualmente por dos procesos paralelos : por un lado la globalización y, por otro la europeización.

La globalización es un fenómeno que se produce como consecuencia de la dispersión a nivel mundial de las tecnologías y, por la importancia creciente de la comunicación, que se ha convertido en el verdadero factor dispositivo de la producción. La globalización se desarrolla especialmente en el triángulo de actividad económica formado por Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea (3).

-----  
2 . Ver Sánchez Asaín, José Angel "Reflexions on banking" en Situación Núm. 16, Marzo 1988, p. 25  
ss.

3 . Ver a estos efectos Kenichi, *Die Macht der Triade*, Wiesbaden 1985.

Para los grandes grupos industriales internacionales, así como para las personas de servicios en el área de comunicaciones y de sistemas de transportes, como por lo que afecta a los Bancos y a los Seguros la internacionalización de sus actividades se convierte en una de las cuestiones centrales de su propia existencia.

La evolución de la economía mundial presenta por lo tanto una interconexión creciente y sistemática entre los intereses económicos y tecnológicos de las diferentes áreas mundiales : Estados Unidos, Japón y Europa.

El problema de este desarrollo es que existen otros grupos de países que se encuentran al margen de esta Triada, por ejemplo América Latina, Africa y Europa Oriental.

El marco de las regulaciones de la Comunidad Europea, especialmente por lo que afecta a la evolución del Mercado Común hasta el año 1992, imprime a este proceso de internacionalización una calidad adicional y una nueva naturaleza. Dentro del proceso de europeización se trata de encontrar las condiciones óptimas de localización y de producción para las empresas, de manera que las formas financieras puedan utilizarse flexiblemente y con los tipos de interés más favorables que puedan ofrecerse en Europa al fomentar a todos los niveles el potencial humano, y por último, que se forme y se motive para lograr unas condiciones óptimas de venta para la producción y los servicios.

El Mercado Común con más de 300 millones de consumidores tendría unas condiciones marco que en su estructura, serían más favorables, que la de Estados Unidos o Japón. Las empresas que mantienen un horizonte de experiencia y expectativas solamente referido a áreas nacionales, pertenecen al pasado, con la excepción de las pequeñas y medianas empresas que poseen un importante papel a nivel regional y local, limitando sus funciones, sin embargo, a actuaciones de apoyo, de manera que cuiden de que el gran navío tenga libre circulación.

La internacionalización de las empresas viene determinada por dos tipos de procesos. Por un lado, por la progresiva relativización del protagonismo de los Estados Nacionales y, por otro, por el cambio cultural que está produciendo el intercambio de información a nivel mundial.

El intercambio de información plantea, a su vez, la necesidad del intercambio de productos y servicios que están localizados en sectores concretos, como son, el campo de la informática, el tráfico aéreo o los servicios bancarios. Y todo ello, se desarrolla dentro de una cultura cada vez más identificada como una "cultura mundial".

Este proceso tiene también validez para áreas como por ejemplo la moda, la cosmética, los artículos deportivos u otros bienes de tiempo libre. En la medida en que surge la



conciencia por parte del consumidor como por parte del personal de las empresas de la dimensión europea e internacional, es cuando se configurarán los mercados internacionales y europeos. Esta interdependencia constituye para las empresas uno de los principales retos y no sólo por lo que afecta al crecimiento cuantitativo sino, muy en particular, y específicamente, en cuanto se refiere a la orientación de las variaciones estructurales (4).

## II. ESTRATEGIAS DE LA INTERNACIONALIZACION

Las estrategias óptimas para la internacionalización constituyen procesos muy complejos. La internacionalización no se alcanza solamente por la acentuación de los negocios de exportación e importación, ni tampoco por la realización de inversiones en el extranjero, sino por el desarrollo de toda una red de relaciones internacionales y formas de colaboración que llevan a un tipo de portafolio de actividades en el exterior tal como se ha recogido en la obra que aquí presentamos "Estrategias de Marketing Internacional" (5).

---

4 . Ver a este respecto Asiain, José Angel, "Reflexions on Banking. Evolving parameters and new horizons, pág. 29

5 . Ver Melzner, H.G. y García Echevarría, S., "Estrategia de Marketing Internacional. Madrid 1988, pág. 171.

El portafolio estratégico debe facilitar a las empresas un elevado grado de flexibilidad basándose en la confirmación de oportunidades de mercado adicionales y también por el abandono de estructuras obsoletas (6).

Las estrategias para la internacionalización se concretan en los tres conceptos siguientes : en primer lugar, se trata de una capacidad de niveles de costes favorables; por otro lado, se trata también de un potencial de innovación y, por último, de una política de búsqueda de segmentos de mercado. La capacidad competitiva internacional de las empresas se dará siempre que se logren empresas con una situación favorable de costes en comparación con otras empresas de otros países (Figura núm. 1).

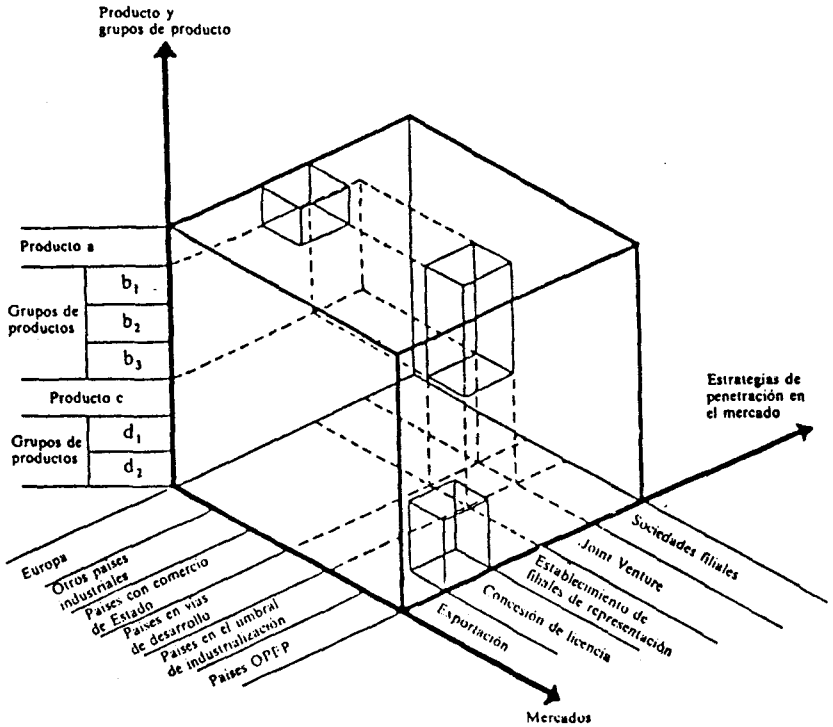


Fig. núm. 1 : Las tres dimensiones del portafolio para el Marketing Internacional Estratégico

Tales ventajas de costes surgen con la producción en grandes series. Esta ventaja la aprovecha claramente la industria del automóvil japonesa, así como la industria de productores de ordenadores de Formosa. El estar en cabeza en materia de costes favorables puede también producirse por el hecho de que algunos de los factores de producción sean más baratos que en los principales países competidores. Esto tiene validez para países como Indonesia y México, donde los

costes de trabajo son muy bajos, y también aunque en menor medida, para España e Irlanda. La tendencia a una adaptación a las condiciones de producción dentro de Europa llevará a que tales diferencias de costes de producción sólo jueguen un papel insignificante y que, en su conjunto, la estrategia de la capacidad de costes favorables de las empresas europeas posea un papel muy secundario en las próximas décadas. Mucho más importante será por lo tanto, la capacidad de innovación de las empresas europeas.

Aunque si bien partimos de que el hombre en Europa puede actuar de forma autónoma, de forma más independiente que por ejemplo en Asia y en muchos de los casos es incluso más creativo que otros hombres, por ejemplo, en América, tales procesos solamente pueden asegurarse, en cuanto a su potencial innovador, si las economías y la Comunidad Europea en su conjunto están dispuestas a facilitar más medios para esta tarea innovadora de lo que ha sido hasta ahora. La experiencia ha demostrado, que en Europa el desarrollo del potencial innovador es especialmente consecuencia de la colaboración entre universidades, empresas y gobiernos, cuyo precedente por lo que respecta a Alemania está en el ejemplo mostrado hace tiempo por Wilhelm von Humboldts.

Los desarrollos en Europa, y en otras partes del mundo, se han planteado de forma que las universidades, las empresas y los propios Gobiernos llevan líneas distintas, de manera que no se utiliza el posible efecto sinérgico entre todas estas instituciones.

No es necesariamente un problema de gastar más dinero en investigación y desarrollo, sino que también es necesario que los Gobiernos, las empresas y las universidades vuelvan a replantearse una mayor interdependencia y colaboración entre ellos. La creación de la Asociación Internacional de Dirección y Estrategia de Empresas es un paso significativo en esta dirección a los efectos de poder superar las relaciones marginales existentes y generar un mayor potencial de innovación.

La tercera posibilidad para las empresas consiste en fomentar una política de segmentos de mercados singulares que puedan desarrollar las capacidades diferenciadoras de las sociedades en el mundo y cuanto más raros sean los deseos de los consumidores mayor será el desarrollo de posibilidades para una política de segmentos de mercado. La política de segmentos de mercados plantea un conocimiento especialmente cuidadoso del consumidor y de sus deseos, y exige necesariamente una diferenciación por grupos de clientes singulares y segmentos de mercado. Sin una investigación de mercados y una publicidad orientada a nivel europeo, no se puede realizar con éxito una política de las empresas orientada a los segmentos de mercado.

### III. PROCESOS DE ADAPTACION DE LAS EMPRESAS

La orientación de las estrategias internacionales, sea en la forma de unos costes favorables, de una capacidad de innovación o por una política de adecuada selección de los segmentos de mercado, exige por parte de las empresas una magnitud notable de adaptación estratégica. Estos procesos se plantean de forma especialmente clara en las decisiones sobre situaciones de localización.

El incremento de las inversiones extranjeras en España es un claro precedente de que muchas empresas europeas, pero también japonesas y de los Estados Unidos, consideran a España como el "Sun Belt" europeo y que precisamente las producciones "inteligentes" tienen que jugar un papel predominante en España. Esto sólo puede tener éxito a la larga cuando se dispone del personal adecuadamente formado para estas empresas en España, lo cual nos vuelve a plantear el problema central de las universidades y también de otras instituciones de formación para el proceso de la internacionalización.

Estrechamente vinculadas a las decisiones de localización de la producción se encuentran las diferentes opciones financieras. Estas, adoptan formas crecientemente diferenciadas. Aquí se trata fundamentalmente del desarrollo de las innovaciones financieras que llevan a que las empresas dispongan de una zona de juego financiero internacional cada

vez más amplia. El saber moverse en este mundo de la innovación financiera exige un elevado grado de cualificación en el personal de las empresas que sean capaces de poder utilizar de forma razonable estos instrumentos y en determinadas circunstancias incluso de ampliarlos permanentemente.

Un proceso importante de adaptación en las empresas surge dentro del marco de su política de marketing. Se trata de cambiar una política de marketing orientada a niveles nacionales, por ejemplo en lo que afecta al diseño de productos, a la política de precios, pero también especialmente por lo que afecta a la publicidad hacia una orientación internacional europea.

Precisamente la imagen de una empresa tiene una importancia mundial y tiene que comunicarse de forma unitaria mundialmente mientras que otros aspectos de la política de producción se tienen que orientar a condiciones singulares del mercado concreto en el que tienen que realizar sus actuaciones de ventas. Esta interdependencia entre la estrategia de marketing global o bien europea con las estrategias diferenciadoras regionales constituye para muchas empresas el proceso central de adaptación en los próximos años. La internacionalización de las estrategias de marketing exige una especial sensibilidad para los valores culturales y para la estructura socio-cultural en los mercados extranjeros. La investigación de mercados tiene que producirse desde una visión puramente económica a los efectos de integrarse en un amplio análisis de sistema.

#### IV. INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA COMO FUNCION PARA LA CONFIGURACION DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Las estrategias que aquí se han presentado en cuanto a la internacionalización junto con los procesos de adaptación necesarios, solamente pueden dominarse por parte de las empresas cuando el conjunto de la Cultura Empresarial se adapte a este proceso de transformación y modificación de forma adecuada. La importancia de la Cultura Empresarial se ha planteado aquí por parte del Profesor Pümpin. Lo que quiero personalmente, es señalar y reflejar la dimensión internacional de esta Cultura Empresarial que está fundamentalmente orientada al futuro. José Angel Sánchez Asiaín en su aportación sobre "Reflexions on banking" también se ha remitido tanto a la importancia del mercado global como por lo que afecta para los bancos en el escenario que se les presenta cara al año 2000. De esta manera pueden enfrentarse a la realidad desde los mercados y al desarrollo de los mismos (7). La internacionalización y la europeización se ha convertido en el destino de muchas empresas y con ello, también en el destino de los hombres en Europa como en otras partes del mundo.



7. Ver Sánchez Asiaín, José Angel. Ob. cit. pág. 29