



DESARROLLA UNA
ESTRATEGIA EFECTIVA
EN INTERNACIONALIZACIÓN

PROCESOS DELIBERADOS Y EMERGENTES PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL



Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 139).

Las empresas pueden internacionalizarse sobre la base de decisiones emergentes o deliberadas. Mientras que las primeras son improvisadas y se adoptan en ausencia de un proceso de deliberación cuidadoso, normalmente para aprovechar oportunidades empresariales a las que se tiene acceso de forma inesperada, las deliberadas se sostienen en un proceso de planificación estructurado basado en la reflexión racional.

El proceso de planificación para formular la estrategia que permita acometer la expansión exterior conlleva el desarrollo de tres conjuntos de tareas:



Diagnóstico de
situación



Formulación de
la estrategia



Implantación de
la estrategia

ANÁLISIS DAFO DINÁMICO



Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 174) a partir de Christensen et al. (1976).

Permite resumir de una forma sencilla las conclusiones alcanzadas hasta el momento.

Debe incluir las **oportunidades** y **amenazas** existentes tanto en el país de origen de la empresa como en los diferentes mercados objetivos evaluados, así como sus **fortalezas** y **debilidades** para acometer la internacionalización hacia tales destinos.

MODELO PESTEL PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

DIMENSIÓN Política	Estabilidad del gobierno · Ideología de partidos · Afiliación política · Poder judicial · Restricciones al comercio internacional · Conflictos políticos internos · Etc.
DIMENSIÓN Económica	Evolución del PIB · Tipos de interés · Tasas de cambio de moneda · Niveles de import-export · Tasa de inflación · Tasa de desempleo · Nivel de renta disponible · Economía del conocimiento · Etc.
DIMENSIÓN Socio-cultural	Conflictividad social · Estilos de vida · Valores y actitudes sociales · Nivel de educación · Creencias religiosas · Hábitos de consumo · Modus vivendi · Medios de comunicación · Grupos étnicos · Etc.
DIMENSIÓN Tecnológica	Inversión pública en I+D · Tecnologías de la información · Transferencia de tecnología · Parques tecnológicos · Patentes · Uso de las tecnologías · Comercio electrónico · Etc.
DIMENSIÓN Ecológica	Recursos naturales · Cambio climático · Variación anual de temperatura atmosférica · Energías renovables · Tratamiento de residuos · Consumo de energía · Etc.
DIMENSIÓN Legal	Presión fiscal · Política monetaria · Defensa de la competencia · Legislación laboral · Legislación para protección de la propiedad intelectual · Aranceles y aduanas que gravan la entrada de mercancías · Etc.

Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 152) y Guerras y Navas (2022).

La realización del diagnóstico para formular la estrategia internacional requiere que la empresa recopile información y analice en términos estratégicos dos tipos de entorno: (1) el general del país, donde cabe distinguir tanto el de origen de la empresa, esto es, donde esta fue fundada y opera, como el entorno general de los posibles países de destino hacia lo que plantea expandirse, y (2) el sectorial, características de la industria en la que la empresa operará en los países de destino. Ahora bien, el resultado de este diagnóstico no dependerá solo de las características del destino escogido para la internacionalización y de las peculiaridades del país de origen de la empresa, sino que también puede desempeñar un papel relevante la diferencia o distancia entre estos en términos geográficos, culturales, económicos, etcétera.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980).

La estrategia internacional formulada debe servir de guía a toda la empresa para penetrar con éxito en los países que finalmente se escojan y aventajar en ellos a los rivales. La formulación de esta estrategia conlleva la adopción de tres decisiones clave, de las cuales deriva una cuarta:



