



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2015 /2016

La apuesta por el crecimiento empresarial: estrategia de internacionalización, métodos de entrada y política internacional de marketing

Betting on company growth: international strategy, methods of entry and international marketing policy

Realizado por el alumno D. Alfonso Guillermo Fernández Cambor

Tutelado por la Profesora Dña. Laura Cabeza García

León, 5 de julio de 2016



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales



Alfonso Guillermo Fernández Cambor
2016

1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen (Abstract).....	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos del estudio y metodología empleada.....	3
3.1. Objetivos	3
3.2. Metodología	4
4. Estrategia de internacionalización.....	5
4.1. Concepto	5
4.2. Justificación y riesgos	7
4.3. Tipos de estrategia a nivel internacional	10
4.3.1. Estrategia global pura.....	11
4.3.2. Estrategia global adaptada.....	13
4.3.3. Estrategia multipaís	15
4.3.4. Estrategia transnacional	17
4.4. Métodos de entrada en los mercados exteriores	19
4.4.1. Exportación	20
4.4.1.1. Exportación indirecta	20
4.4.1.2. Exportación directa	21
4.4.1.3. Exportación concentrada.....	23
4.4.2. Inversión directa en el exterior	29
4.5. Política internacional de marketing	31
4.5.1. Política del producto en el marketing internacional	31
4.5.2. Política de precios en el marketing internacional	34
4.5.3. Política de comunicación en el marketing internacional	35
4.5.4. Política de distribución en el marketing internacional	38
5. Estudio descriptivo del proceso de internacionalización: Airbus y Mcdonalds.....	40
5.1. El proceso de internacionalización en Airbus	40
5.1.1. Historia de Airbus	40
5.1.2. Datos de la internacionalización de Airbus	41
5.1.3. La estrategia global de Airbus	44
5.1.4. Los métodos de entrada de Airbus	47
5.1.5. La política de marketing a nivel internacional de Airbus	52
5.1.5.1. Producto	52
5.1.5.2. Precio	55
5.1.5.3. Política de distribución y comunicación	57

1. ÍNDICE GENERAL (continuación)

5.2. El proceso de internacionalización de McDonalds	59
5.2.1. Historia de McDonalds	59
5.2.2. Datos de la internacionalización de McDonalds	60
5.2.3. La estrategia global de Mcdonalds	64
5.2.4. Los métodos de entrada de McDonalds	66
5.2.5. La política de marketing a nivel internacional de McDonalds	69
5.2.5.1. Producto	69
5.2.5.2. Precio	72
5.2.5.3. Política de distribución y comunicación	73
6. Conclusiones	75
7. Bibliografía.....	78

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Mapa teórico para diseñar una estrategia de internacionalización acorde con la estrategia corporativa.....	6
Figura 4.2. Etapas del proceso de internacionalización.....	9
Figura 4.3. Tipos de estrategia internacional.....	11
Figura 4.4. Modelo de organización de la estrategia global pura.....	12
Figura 4.5. Modelo de organización global adaptada.....	14
Figura 4.6. Modelo de organización multinacional.....	16
Figura 4.7. Red integrada de la estrategia transnacional	18
Figura 4.8. Tipos de exportación concentrada.....	24
Figura 4.9. Factores claves en la internacionalización del producto	32
Figura 5.1. Avión de Airbus de las aerolíneas japonesas	41
Figura 5.2. Planta de fabricación de Airbus en Mobile (Alabama).....	42
Figura 5.3. Mapa internacional con las líneas de ensamblaje, los principales proveedores y pedidos para el modelo A320 neo	43
Figura 5.4. Secciones del modelo A320 de Airbus y líneas de montaje	45
Figura 5.5. Mapa de la presencia mundial de Airbus	49
Figura 5.6. Gama de aviones de Airbus para la aviación civil	53
Figura 5.7. Descarga de secciones del avión Beluga A300-600ST.....	58
Figura 5.8. Establecimiento de McDonalds de la época	60
Figura 5.9. Mapa de la presencia mundial de McDonalds	62
Figura 5.10. Establecimientos de McDonalds en diferentes emplazamientos	66
Figura 5.11. Productos de McDonalds adaptados a otros países.....	71
Figura 5.12. Índice de precios Big Mc del año 2016.....	73

3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Razones para la internacionalización.....	8
Cuadro 4.2. Cuadro resumen de la estrategia global pura	13
Cuadro 4.3. Cuadro resumen de la estrategia global adaptada.....	15
Cuadro 4.4. Cuadro resumen de la estrategia multipaís	17
Cuadro 4.5. Cuadro resumen de la estrategia trasnacional.....	19
Cuadro 4.6. Ventajas e inconvenientes de la exportación directa	22
Cuadro 4.7. Ventajas para franquiciador y franquiciado.....	27
Cuadro 4.8. Criterios para el establecimiento del precio a nivel internacional	35
Cuadro 4.9. Variables que influyen en el canal de distribución.....	39
Cuadro 5.1. Modelos de Airbus y su precio medio en el catálogo del 2015	55
Cuadro 5.2. Datos financieros para la formación de una franquicia	68

1. RESUMEN

En la actualidad el sistema económico mundial viene marcado por la apertura y el dinamismo de los mercados, que bailan al son de las grandes compañías, con una tendencia creciente a la interdependencia entre países. Es la antesala a la globalización, con un entorno mucho más competitivo y cambiante, donde las estrategias para las empresas juegan un papel fundamental a la hora de alcanzar el éxito. Así, las compañías buscan “una jugada maestra” que les permita conquistar los mercados internacionales en un proceso complejo, donde la pasividad puede abocar al fracaso, siendo necesario adoptar gran cantidad de decisiones a nivel estratégico y de marketing.

En este contexto, el presente Trabajo de Fin de Grado pretende llevar a cabo un estudio del proceso de internacionalización a través de dos grandes multinacionales (Airbus y Mcdonalds) explicando para cada una de ellas el enfoque estratégico adoptado, sus métodos de acceso a los mercados internacionales, así como su política internacional de marketing. En general, se deduce que en ambas empresas la internacionalización ha jugado un papel clave en su crecimiento, aunque se trata de dos compañías diferentes y dos maneras de pensar que llevan a cabo una política de internacionalización acorde a su modelo de negocio.

Palabras clave: Internacionalización, estrategia, métodos de entrada, acciones de marketing

ABSTRACT

At present, the global economic system is marked by openness and dynamism of markets, dancing to the tune of big companies, with growing interdependence among countries being the trend. It is the prelude to globalisation, with a much more competitive and changing environment, where strategies for businesses play a fundamental role in achieving success. Thus, conquering international markets is a complex process, companies are looking for a masterstroke that allows them to do this, and therefore it is necessary to take a large number of strategic and marketing decisions, because passivity could lead to failure.

In this context, the present Final Project intends to carry out a study of the internationalisation policy of two large multinationals (Airbus and Mcdonalds) explaining their strategic approach, their methods of access to international markets as well as their international marketing policy. In general, in both companies the international development has played an important role in their growth, although they are two different companies with two ways of



thinking, that have carried out a policy of internationalization according to their business model.

Keywords: Internationalisation, strategies, methods of entry, marketing actions

2. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI no podríamos hablar del fenómeno de la globalización sin enmarcar en ella una de sus consecuencias lógicas, la internacionalización. En este sentido, Pla y León (2004, p.5) definen la globalización como *“un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países”*. Crece la tendencia de los países por buscar beneficiarse de manera recíproca con otros países y la eliminación de cualquier tipo de barrera al comercio que les perjudique en la carrera internacional, surgiendo así la cooperación y la eliminación de obstáculos a la economía de intercambio. También aumenta la dependencia, la carencia de un país es la abundancia de otro, lo que da lugar a grandes intercambios que fluctúan de un lado al otro sin límites espaciales o temporales. Como consecuencia, el movimiento de flujos comerciales, financieros o de conocimientos es incuantificable.

En este entorno la apertura internacional es una oportunidad para las empresas de contrarrestar las desavenencias en su mercado local, que incluso pueden amenazar su existencia, o una forma alternativa de crecer a nivel corporativo. Con este panorama, una compañía sale en busca de nuevos mercados, diseñando para ello la estrategia que le permita obtener el mejor resultado posible. Sin embargo, en la práctica esto no es tan sencillo pues por la heterogeneidad de los mercados no todos acogen con los “brazos abiertos”, y siguen existiendo algunos obstáculos, que salvables o insalvables, pueden afectar al resultado final obtenido, siendo por ello toda decisión estratégica importante en el proceso de internacionalización empresarial.

En este contexto, el presente Trabajo Fin de Grado tiene como finalidad aproximar a las principales características y decisiones adoptadas en un proceso de internacionalización, tanto desde un punto de vista teórico como práctico, al ser una de las principales direcciones de desarrollo para el crecimiento empresarial, máxime en épocas de incertidumbre y de crisis como la vivida recientemente. Más en concreto, se estudiarán las compañías Airbus y

McDonalds en lo referente a su enfoque estratégico, los métodos de entrada y las acciones de marketing adoptadas en sus respectivos procesos de internacionalización.

El Trabajo de Fin de Grado está estructurado de la manera siguiente. A continuación se comentan los objetivos a alcanzar así como la metodología empleada. En el capítulo 4, desde un punto de vista teórico, se presenta la internacionalización como dirección de desarrollo a nivel corporativo, los posibles enfoques estratégicos, los métodos de entrada, y la política de marketing a nivel internacional (producto, precio, comunicación y la distribución). En el capítulo 5 se aborda el estudio práctico realizado sobre las compañías Airbus y McDonalds. Finalmente, en el apartado 6 se muestran las principales conclusiones obtenidas.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

3.1. OBJETIVOS

El objetivo pretendido por este Trabajo Fin de Grado es analizar la política internacional llevada a cabo por dos grandes compañías. En una época en la que la apertura de los mercados nacionales es prácticamente sistemática, con excepciones, las compañías tratan de aumentar sus posibilidades mediante un crecimiento sostenible a corto, medio y largo plazo. Ante la llegada de competidores extranjeros al mercado nacional las empresas no pueden permanecer pasivas y tienen también que salir fuera de sus fronteras para compensar su cuota de mercado.

A su vez, este objetivo general se puede dividir en los siguientes objetivos específicos, diferenciándolos desde una perspectiva a nivel teórico y práctico:

□ *Objetivos a nivel teórico*

- Conceptualización de la estrategia internacional y de sus principales características.
- Presentación teórica de los diferentes enfoques de internacionalización: estrategia global pura, estrategia global adaptada, estrategia multipaís y estrategia transnacional.
- Revisión desde un punto de vista teórico de los posibles métodos de entrada en los mercados exteriores: exportación directa, indirecta y concentrada.
- Repaso teórico de la política internacional de marketing: producto, precio, comunicación y distribución.



❑ *Objetivos a nivel práctico*

- Describir la estrategia de internacionalización de las dos empresas objeto de estudio (Airbus y Mcdonalds).
- Determinar el método de entrada empleado por cada una de ellas en los mercados internacionales.
- Analizar la política de marketing desarrollada a nivel internacional por ambas compañías.
- Extraer las principales implicaciones desde el punto de vista estratégico del estudio realizado.

3.2. METODOLOGÍA

En el presente Trabajo de Fin de Grado se diferencia un primer bloque relativo a una revisión teórica de los conceptos analizados entorno a la internacionalización, y un segundo bloque, donde se lleva a cabo una aplicación práctica basada en los conceptos anteriores. Para la primera parte se han consultado libros de texto, documentación online, y artículos de prestigiosas universidades internacionales como la Universidad de San Francisco y de revistas especializadas en la temática como Harvard-Deusto. Cabe destacar el manual de Navas y Guerras (2012) titulado “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”, el de Carrión (2007) titulado “Estrategia: de la visión de acción”, y el libro “Dirección de empresas internacionales” de Pla y León (2004), entre otros.

En la parte práctica la información se obtiene prácticamente en su totalidad de fuentes online, destacando las principales páginas web de las compañías objeto de análisis (Airbus y Mcdonalds), así como diversos artículos relacionados con la materia que se trata en el trabajo y con las propias empresas, noticias en prensa, etc.

En resumen, se lleva a cabo un análisis descriptivo mediante el estudio de dos empresas, que pueden servir de ejemplo a otras compañías, consultando una gran variedad de fuentes de información secundarias para el desarrollo del trabajo, con la finalidad de aplicar los conceptos teóricos al análisis de casos y de extraer las principales conclusiones e implicaciones que de los mismos se pueden derivar.

4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.1. CONCEPTO

La internacionalización es aquel proceso a largo plazo en el cual una compañía crea una serie de condiciones imprescindibles para poder abrirse a mercados internacionales, llevando a cabo una acción de deslocalización y de estrategia al exterior (Escuela de Estrategia Empresarial, 2014). De esta forma, la empresa comercializará sus productos o servicios en nuevos mercados geográficos más allá de las fronteras nacionales. Sin embargo, no es suficiente con la mera presencia física de la compañía en un lugar determinado sino que también ha de tenerla en la economía de esos países a los que entra (Escuela de Estrategia Empresarial, 2014).

Es por ello que de los tres niveles de estrategia existentes (corporativa, competitiva o funcional), la internacionalización como caso concreto de la expansión (en su variante de desarrollo de mercados) forma parte de las direcciones de desarrollo dentro de la estrategia corporativa¹. Dentro de este nivel de estrategia, aparece la delimitación y ampliación del campo de actividad² pues toda compañía tiene un abanico de posibilidades como son la ampliación de su actividad actual, mediante la utilización de sus recursos para llegar a mercados de diferente situación geográfica o emplearlos para entrar en un nuevo negocio (García García, 2003). El desarrollo empresarial es importante al ser un proceso a través del cual el empresario y el personal, absorben o mejoran unas habilidades y destrezas que afectarán muy positivamente a la eficiencia en el uso de los recursos de la compañía, o a la innovación de los productos y los procesos, contribuyendo así al crecimiento sostenible de la empresa (García García, 2003).

En la siguiente Figura 4.1 se pone de manifiesto a la estrategia corporativa como preámbulo de lo que luego será la estrategia de internacionalización de la empresa, demostrando una estrecha relación entre ambas (Gestión ADN 55, 2014). Las estrategias corporativas responden a las motivaciones u objetivos de la compañía, que conjuntamente con su análisis interno y del país al que se pretende entrar, confeccionarán la estrategia internacional más

¹ En relación a la estrategia corporativa una revisión de los principales conceptos que se pueden utilizar para llevar a cabo la misma aparece en Andrade (2013). De igual forma, Rodríguez (2011) recoge los principales tipos de estrategias corporativas.

² La delimitación del campo de actividad es frecuente que se recoja en la declaración de la misión corporativa específica de la empresa, o lo que es lo mismo, las necesidades y el conjunto de clientes a atender (Francés, 2006).



coherente y sensata para favorecer los intereses de la propia empresa (Gestión ADN 55, 2014).

Figura 4.1. Mapa teórico para diseñar una estrategia de internacionalización acorde con la estrategia corporativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Gestión ADN 55 (2014)

La internacionalización es un proceso en el que una compañía entra a formar parte de una realidad denominada globalización, es decir, “*un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países*” (Pla y León, 2004, p.5). Este proceso tendrá como resultado una serie de flujos comerciales, financieros o de conocimientos, entre la diversidad de países partícipes (Arnoldo, 2009). Por ello, teniendo en cuenta este fenómeno de globalización de la economía, la internacionalización puede ser una opción muy favorable y recomendable para un gran número de empresas, obviamente siempre y cuando, tras evaluar cómo afectaría este proceso al modelo de negocio y qué implicaciones supondría, sea una alternativa rentable (Mejías, 2011). Así, será la culminación de un conjunto de complejas estrategias llevadas a cabo por una compañía que previamente habrá tenido que tener en consideración cuáles eran sus recursos y capacidades, así como las oportunidades y amenazas en ese nuevo entorno

(Arnoldo, 2009). Por otra parte, aunque la globalización es uno de los principales factores impulsores de esta dirección de desarrollo (Proyecto Nacce, 2010), resulta también una buena opción para suplir la caída de los mercados domésticos (Mejías, 2011), al ser una decisión que la empresa adopta para responder a su deseo de crecimiento y de expansión gradual (Amec, 2012). En todo caso, en el apartado siguiente se profundizará en los motivos que pueden justificar un proceso de internacionalización empresarial.

4.2. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

Una vez explicado el concepto de internacionalización a continuación se presenta en más detalle su justificación. Así, en particular, son varios los *motivos* por los que la internacionalización puede resultar altamente beneficiosa para las compañías, e incluso, para el conjunto de la economía (Fanjul, 2012):

- Las empresas que llevan a cabo planes de exportación han de fabricar más y su crecimiento será mayor que ciñéndose solo al entorno nacional. Además, un mayor tamaño conlleva una mayor capacidad financiera.
- Las compañías con presencia en el exterior poseen una mayor resistencia ante los ciclos económicos que las demás empresas y compensan las caídas en ventas de determinados mercados con el rendimiento alcista de otros.
- Las empresas internacionalizadas están sometidas a una mayor competencia, lo que provoca que traten de buscar a través de la inversión en investigación y desarrollo nuevas vías para la consecución de una mayor eficiencia productiva.
- La internacionalización genera externalidades que pueden resultar beneficiosas para más compañías aparte de la que emprende dicha acción al permitir un intercambio tanto de información como de contactos.

De manera similar, otros autores como Navas y Guerras (2012) también ofrecen múltiples argumentaciones que justifican la internacionalización de las empresas. Según estos autores, estas razones se dividen en dos grandes agrupaciones en función de su origen. En un primer grupo aparecen las razones internas basadas en variables pertenecientes a la compañía mientras que el segundo grupo son variables externas basadas en factores ajenos a la misma. En el Cuadro 4.1 pueden verse en más detalle estas razones internas y externas para la internacionalización.



Cuadro 4.1. Razones para la internacionalización

Internas	Externas
<ul style="list-style-type: none">• Reducción de costes en la adquisición de algunos recursos productivos.• Búsqueda de recursos: la determinación de la localización en función de ciertos factores productivos interesantes.• Tamaño mínimo eficiente: operar en países exteriores para lograr un volumen de ventas que permita alcanzar un tamaño óptimo.• Disminución del riesgo laboral por la distribución de actividades en áreas geográficas.• Explotación de recursos y capacidades infrautilizados.	<ul style="list-style-type: none">• Ciclo de vida de la industria: contrarrestar la etapa de madurez en el país de origen.• Demanda externa potencial e insatisfecha.• Seguir al cliente cuando éste internacionaliza sus actividades.• Globalización de la industria: aprovechar las oportunidades de un mercado global.

Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2012)

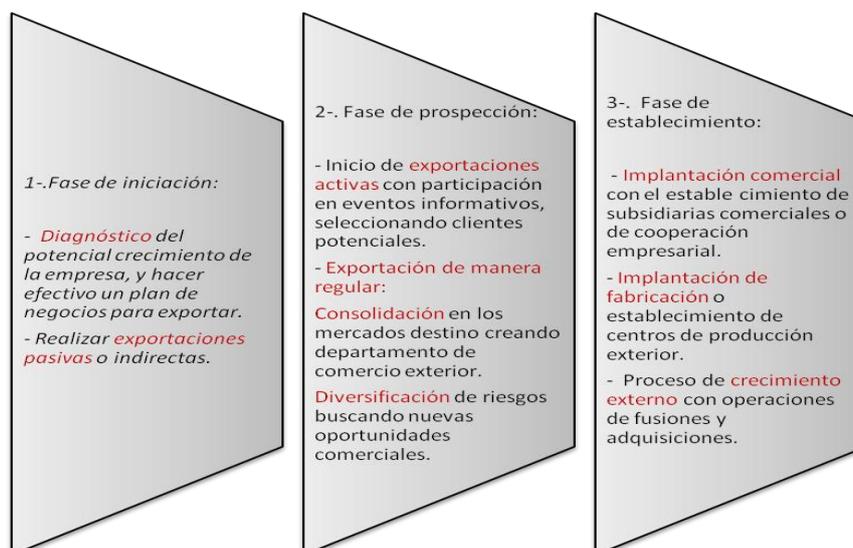
A pesar de las ventajas anteriores, la internacionalización conlleva **riesgos** muy importantes para la empresa y que habrán de ser tenidos en cuenta. Por ejemplo, el riesgo del país al que se dirija la compañía. Por este motivo, el Banco Mundial se encarga de la realización periódica de informes evaluadores del riesgo de diferentes países, basando dicho informe en cuatro factores de riesgo (Carrión, 2006, p.183): (a) riesgos políticos: la llegada a estos países puede ser peligrosa por razones políticas como revueltas sociales, guerras o terrorismo; (b) riesgos económicos: falta de protección de la propiedad intelectual; (c) riesgos de cambio: fluctuaciones de la moneda; (d) riesgos de gestión: cambios en la cultura, costumbres, idioma, e incluso, las preferencias de los clientes.

Por su parte, otros autores como Jarillo y Martínez (1991, p.68), proponen otra serie de inconvenientes u obstáculos de la internacionalización empresarial, que se harán más latentes conforme aumente el compromiso con el exterior: (a) obstáculos financieros, como la fluctuación de la moneda o dificultad con los créditos de exportación; (b) obstáculos comerciales, como el desconocimiento de las oportunidades comerciales o de la estructura de distribución; (c) obstáculos logísticos, como los costes de coordinación y control; (d) obstáculos legales, como las barreras arancelarias y no arancelarias; (e) obstáculos a la inversión directa, la cual obliga muchas veces a la formación de empresas conjuntas o de colaboración.

Debido a los riesgos anteriores, es necesario realizar un buen análisis inicial teniendo claro cuáles son los motivos que llevan a la compañía a elegir la internacionalización como opción de crecimiento y luego habrá de diseñar la estrategia de internacionalización más acertada (EAE Business School, 2014). Así, antes de llegar a cabo la estrategia propiamente dicha será importante realizar una investigación de mercados concienzuda, pues ello ayudará a tener clara la selección del mercado al que dirigirse, el tipo de estrategia a desarrollar y los métodos de entrada (Proyecto Nacce, 2010). En este sentido, será útil la información obtenida de los mercados como factor relevante en la toma de decisiones operativas, decisiones que condicionarán el presente y futuro en esos hipotéticos mercados (Proyecto Nacce, 2010). Conocer las técnicas más recientes sobre el comercio será una herramienta adecuada de cara a la reducción de riesgos y al aprovechamiento de oportunidades que brindan los negocios en el exterior (Gourg, 2014).

En la Figura 4.2 se muestran las diferentes fases de un proceso de internacionalización para poder optimizar las ventajas y minimizar los riesgos que puede llevar asociados. En primer lugar, tendría lugar una fase de iniciación en la que se realiza un análisis relacionado de manera muy directa con la propia empresa. Posteriormente, se iniciaría una segunda fase de exploración del terreno al que se quiere dirigir a fin de recabar información sobre las bondades o riesgos que habrá de asumir. Finalmente, una vez cumplimentadas estas dos fases, y si así lo estima convenientemente la propia empresa, ésta se asentaría dentro de ese país objetivo (Gourg, 2014).

Figura 4.2. Etapas del proceso de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de Gourg (2014)



4.3. TIPOS DE ESTRATEGIA A NIVEL INTERNACIONAL

Según Porter (1980) existen dos estrategias básicas a seguir por parte de las empresas que tratan de mejorar sus beneficios: la estrategia de diferenciación y la de reducción de costes, es decir, diferenciar la cartera de productos y servicios de la compañía, o bien, reducir los costes de la cadena de creación de valor. Ambos conceptos, serán un factor importante en la gestión de la estrategia de internacionalización. Es decir, cómo las compañías cumplen las necesidades de reducción de costes mediante el aprovechamiento de las posibles oportunidades que pueda brindar el entorno internacional, y/o con que éxito cumplirán con las exigencias que requieren las diferencias en los distintos mercados internacionales (Lertxundi, 2007).

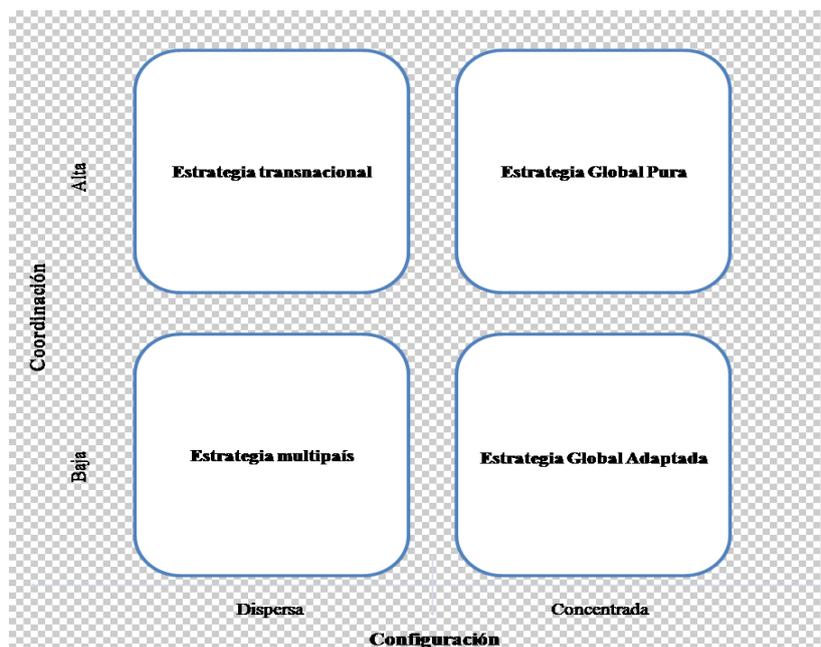
A la hora de elegir el tipo de estrategia a adoptar a nivel internacional se deberá tener en cuenta el impacto sobre la economía de los países sede y anfitriones, y analizar la posición estratégica que las empresas pueden adoptar teniendo en cuenta para ello que están supeditadas a manejar y controlar el vector eficiencia (costes) y a la mejor adecuación a las necesidades que el mercado demanda (Guisado, 2003). En consecuencia, habrá de desarrollar las estructuras organizativas más convenientes para cada estrategia genérica de internacionalización, destacando la importancia de la cultura corporativa en algunas de ellas (Guisado, 2003).

A la hora de delimitar cómo ha de competir una empresa en los mercados internacionales existen dos conceptualizaciones clave (Carrión, 2006):

- La **configuración** que puede ser concentrada, donde la compañía sirve a todo el mundo desde el mismo sitio donde se realiza la producción, o dispersa, donde la actividad de producción se realiza en cada uno de los distintos países donde la compañía pretende estar.
- La **coordinación** alta donde todas las empresas se coordinan del mismo modo, trabajando con la misma información y los mismos procesos de producción, o coordinación baja en donde existe autonomía por parte de cada una de las fábricas.

En la Figura 4.3 se muestran las diferentes estrategias de internacionalización a partir de los dos factores anteriores y en función de la decisión adoptada sobre cómo competir en los mercados internacionales. A continuación se explican de modo más detallado cada una de estas cuatro estrategias (global pura, global avanzada, multipaís, transnacional).

Figura 4.3. Tipos de estrategia internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Carrión (2006)

4.3.1. Estrategia global pura

Este tipo de estrategia consiste en la concentración del máximo número de actividades posibles en un país específico, sirviendo a empresas del exterior desde este punto de referencia y llevando a cabo las tareas de producción de manera estandarizada (García Apolinar, 2013). El objetivo es reducir los costes de producción de forma que se ofrezcan los productos a menor precio que otras economías domésticas. Así, la fabricación del producto estandarizado tendrá lugar en aquellas localizaciones donde los costes sean menores y luego se ofrecerán al mercado global, siendo su adaptación a las necesidades de los clientes mínima (Llopís, 2015). La fabricación de un producto en una ubicación centralizada y su posterior exportación a otros mercados nacionales puede facilitar la obtención de economías de escala muy útiles para la empresa a partir de un volumen global de ventas (Fernández Sánchez, 2010). Por tanto, en la estrategia internacional global el control de la central es de relevancia, preocupándose mucho por la reducción de costes, intentando ofrecer productos estandarizados y que la producción se realice en el mínimo de lugares posible (Carrión, 2006).

De este modo, algunas de las *ventajas* que se pueden obtener al llevar a cabo este tipo de estrategia de internacionalización pueden ser, por ejemplo, el desarrollo de una red global de producción con la que lograr una reducción de costes, beneficios en marketing e investigación y desarrollo, establecer contactos con proveedores ya sean nacionales extranjeros a precios

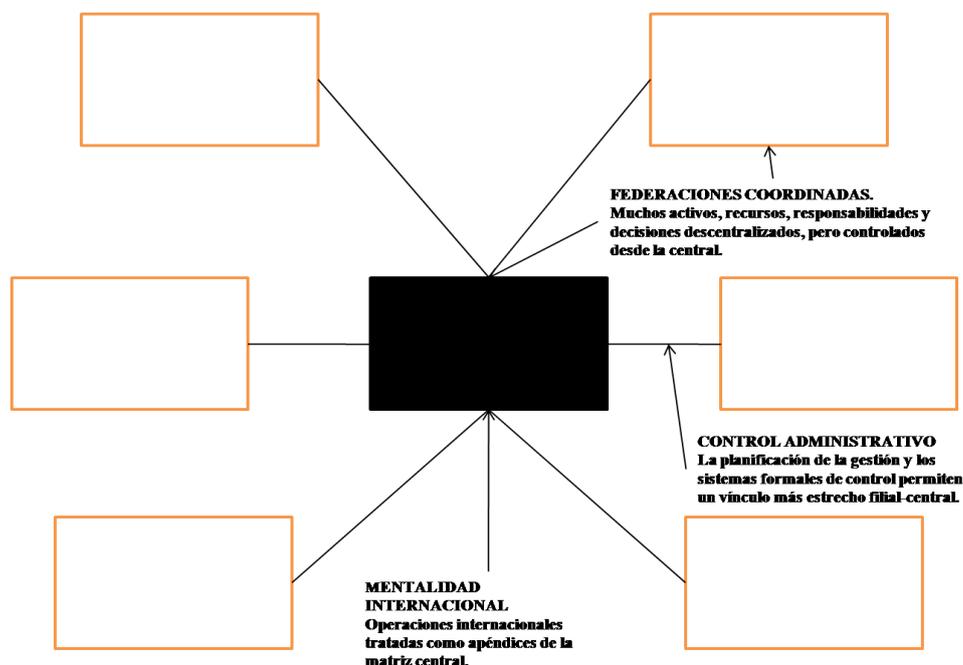


más reducidos, y consecuentemente, la comercialización de los productos a precios más bajos que la competencia (Ibáñez, 2015).

Sin embargo, esta estrategia también presenta una serie de *inconvenientes* que han de ser tenidos en cuenta pues pueden suponer un escollo para los intereses de la empresa. Estos inconvenientes se ponen de manifiesto en la falta de habilidad para responder a las necesidades de los diferentes consumidores en los distintos países, las dificultades para aprender de consumidores extranjeros sobre la diferenciación de productos (Llopís, 2015), y en los elevados costes burocráticos de coordinación al tratarse de una empresa muy centralizada, aunque el grado de eficiencia que se suele alcanzar posteriormente sirve para compensar ese coste obteniendo una rentabilidad positiva (Ibáñez, 2015).

En la Figura 4.4 se puede observar como en este tipo de estrategias las filiales son libres para adaptar los productos o estrategias, pero dependen de la matriz para tomar las decisiones sobre los nuevos productos, procesos e ideas. Las operaciones extranjeras son vistas como una prolongación de la central, con el objetivo de llevar a cabo una proyección de los recursos y las capacidades desarrollados en el mercado de la matriz (Claver y Quer, 2000).

Figura 4.4. Modelo de organización de la estrategia global pura



Fuente: Elaboración propia a partir de Claver y Quer (2000)

En el Cuadro 4.2 se recogen de manera resumida las principales características, ventajas y desventajas que le son propias a la estrategia global pura.

Cuadro 4.2. Cuadro resumen de la estrategia global pura

OBJETIVO	Reducir costes y mínima adaptación global
CARACTERÍSTICAS	Estrategia con mínima adaptación. Productos estandarizados. Mismo producto para todos los países. Núcleo de decisiones centralizado. Requisitos de alta coordinación.
VENTAJAS	Reducción de costes.
DESVENTAJAS	Dificultad para adaptarse a las necesidades impuestas por los mercados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Claver y Quer (2000)

4.3.2. Estrategia global adaptada

Si en el apartado anterior se consideraba a la estrategia global pura como una modalidad de absoluta concentración y coordinación de actividades que suele coincidir con el país de origen o anfitrión, la diferencia con la estrategia global adaptada (tipo de estrategia que se explicará en más detalle a continuación) consistirá en que ésta tiene una alta concentración pero una poca o mediana coordinación, es decir, se concentra la fabricación del producto o servicio, pero hay cierta descentralización en determinadas actividades de la cadena con el fin de lograr una mejor adaptación a las peculiaridades del país (Claver y Quer, 2000).

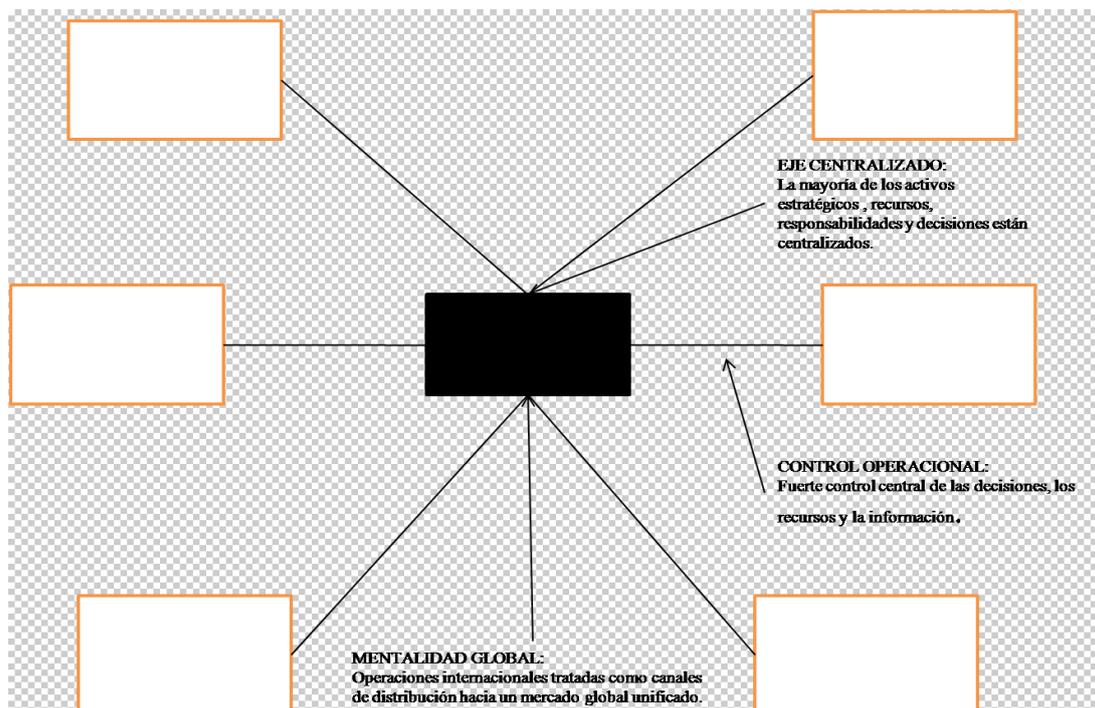
La estrategia global adaptada localiza el control en el centro de la matriz, tratando de satisfacer las necesidades de los clientes de una manera global, utilizando para ello productos estandarizados que serán fabricados centralmente, para posteriormente, ser enviados a las subsidiarias (McLeod, 2000). La empresa concibe el mundo como un único mercado, de esta forma los productos que oferta se adaptan con más dificultad a las necesidades de los mercados locales (Diez et al., 2014). Esto supone buscar una ubicación para llevar a cabo la producción en países que posean un coste muy bajo en la mano de obra y que tengan recursos naturales en abundancia (Fred, 2003). En cuanto a la función de financiación en este tipo de estrategia, se tiene que igualar los costes del capital para los competidores globales de la compañía. Por otro lado, es importante que todo lo relacionado con investigación y desarrollo vaya orientado desde una perspectiva más amplia a servir a todo el mercado global (Martínez et al., 2006).



La manufactura exterior favorece de manera relevante a las compañías que siguen este tipo de estrategia en cuanto que permite mejorar las relaciones con los clientes, reduce todo lo relacionado con costes ocasionados por transportes, y satisface alguna demanda de los gobiernos (Martínez et al., 2006). Los centros de distribución también pueden ser consolidados y centralizados al igual que los espacios de manufacturas. Sin embargo, la última actividad de la cadena al servicio del cliente habrá de tener lugar localmente (Martínez et al., 2006).

En la Figura 4.5 se puede observar la configuración consistente en la centralización de las responsabilidades, los recursos y los activos, siendo utilizadas las operaciones exteriores para llegar a los mercados extranjeros y crear escala global. Las filiales, se dedicarán exclusivamente a las operaciones relacionadas con las ventas y servicios, al ensamblaje y venta de los productos, y a ejecutar todas aquellas decisiones que vengan impuestas desde la sede central (Claver y Quer, 2000).

Figura 4.5. Modelo de organización global adaptada



Fuente: Elaboración propia a partir de Claver y Quer (2000)

En lo que confiere a las **ventajas**, cuando una empresa lleva a cabo este tipo de estrategia la ventaja principal es que le permite conseguir economías de escala. Además, otra ventaja es la del ciclo de vida de producto, ayudando a la compañía a organizar el lanzamiento de sus productos, presentando los productos viejos en mercados nuevos y los más recientes en

mercados muy desarrollados (La voz de Houston, 2005). Por su parte, en lo relativo a las *desventajas*, lo más importante es señalar el riesgo macroeconómico al que está expuesta la compañía en una estrategia global. En un acercamiento a todos los mercados de manera global puede haber alguno en el que un producto no puede funcionar. De manera similar, el riesgo operacional puede constituir otra desventaja, pues, por ejemplo, un cambio en las leyes de empleo o corporación en un país pueden llevar a la empresa a la ruina (La voz de Houston, 2005). En el Cuadro 4.3 se recogen de manera resumida las principales características, ventajas y desventajas que le son propias a la estrategia global adaptada.

Cuadro 4.3. Cuadro resumen de la estrategia global adaptada

OBJETIVO	Reducir costes
CARACTERÍSTICAS	Una estrategia para el mercado global. Producto estandarizado. Cada actividad de creación de valor en el punto que más interese en vista a los costes. Decisiones centralizadas. Coordinación requerida baja.
VENTAJAS	Economías de escala, experiencia y localización.
DESVENTAJAS	Problemas de aceptación local.

Fuente: Elaboración propia a partir de Claver y Quer (2000)

4.3.3. Estrategia multipaís

En esta estrategia internacional la empresa se dirige a sí misma como un conjunto de subsidiarias de operación con una relativa independencia, enfocándose cada una a un mercado nacional determinado (Griffin, 2011). Cada filial de manera individual tiene permiso para personalizar sus productos, llevar a cabo sus acciones de marketing, y sus técnicas operativas encaminadas a cubrir las necesidades del mercado local correspondiente (Griffin, 2011). Es decir, la toma de decisiones se hace de manera descentralizada (Daniels et al., 2007). La compañía busca, por tanto, adaptarse lo más posible a los gustos locales, realizando todas las actividades relacionadas con los productos que va a comercializar allí como pueden ser la fabricación, el diseño y la distribución (Diez et al., 2014).

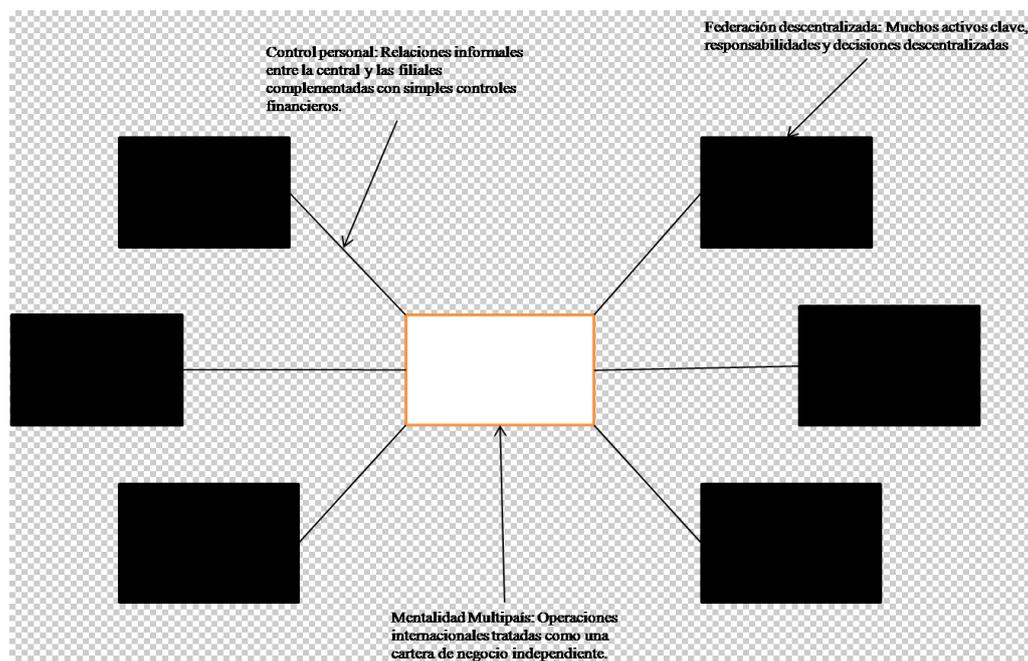
Lo más relevante para esta estrategia es mostrarse sensible en las necesidades que cada país plantea, siendo aconsejable en industrias con distinta cultura, idioma o cualificación de las personas, o en países que requieran que el producto sea adaptado en cada una de las realidades locales (Diez et al., 2014). Por otro lado, esta estrategia multipaís resulta recomendable para



situaciones en las que el ciclo de vida del producto es muy corto, o cuando existe algún tipo de regulación específica en el país que puede causar efectos sobre los servicios (Ezquer y Castellano, 2010). La idea es tener éxito en el mercado local, y exportar el talento administrativo y los procesos, no necesariamente el producto, para ajustarse a otro mercado (Heizer y Render, 2009). En consecuencia, esta estrategia tendrá sentido cuando haya una alta presión en el logro de la capacidad de adecuación a las necesidades locales y una baja presión para el alcance de objetivos de reducción de costes, pues suele estar asociada a una estructura de elevados costes debido a la duplicidad de instalaciones en posesión (Nevado, 2007).

En la Figura 4.6 se puede apreciar el alto grado de independencia operativa que posee cada filial nacional encargándose de su propio producto, producción y venta para adaptarse a las singularidades de su mercado local. La relación matriz-filial solo tendrá lugar en la elección de directivos para cada una, en la autorización de desembolsos de capital, y en los flujos de dividendos de la filial a la matriz (Claver y Quer, 2000).

Figura 4.6. Modelo de organización multinacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Claver y Quer (2000)

En consecuencia, el punto más *ventajoso* de la estrategia multidoméstica o multipaís es que permite la posibilidad de adaptar la oferta del producto y del marketing a las necesidades locales existentes. Sin embargo, en contra, esta estrategia presenta por sus características una serie de *desventajas* que afectan a la empresa provocando la incapacidad para obtener economías de escala, para aprovechar el efecto experiencia, o para transferir competencias

distintas a mercados extranjeros (Claver y Quer, 2000). A modo de resumen, en el Cuadro 4.4 se recogen las principales características, ventajas y desventajas que le son propias a la estrategia multipaís.

Cuadro 4.4. Cuadro resumen de la estrategia multipaís

OBJETIVO	Adaptación local
CARACTERÍSTICAS	Una estrategia por país. Diferente producto. Todas las actividades de cadena de valor en todos los países. Decisiones descentralizadas. Autonomía de las distintas unidades.
VENTAJAS	Aceptación local.
DESVENTAJAS	No obtiene ni economías de escala, ni experiencia, ni localización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Claver y Quer (2000)

4.3.4. Estrategia transnacional

La empresa transnacional puede definirse como aquella que acumula o reproduce su capital en un espacio exterior de las fronteras de su país de origen, es decir, en un espacio compuesto por varios países (Ramírez, 2007). Este tipo de compañías están constituidas por una sociedad matriz, creada conforme a la legislación de un país determinado, que se implanta en otros países a través de inversiones directas, con filiales que se constituyen como sociedades locales, conforme a la legislación del país huésped (Teitelbaum, 2014). Las empresas ejecutan las actividades de manera separada, conjunta, o alternativamente, abarcando distintos territorios nacionales y realizando cambios de sus lugares de implantación o volumen de inversión de capitales con rapidez y relativa frecuencia (Teitelbaum, 2014).

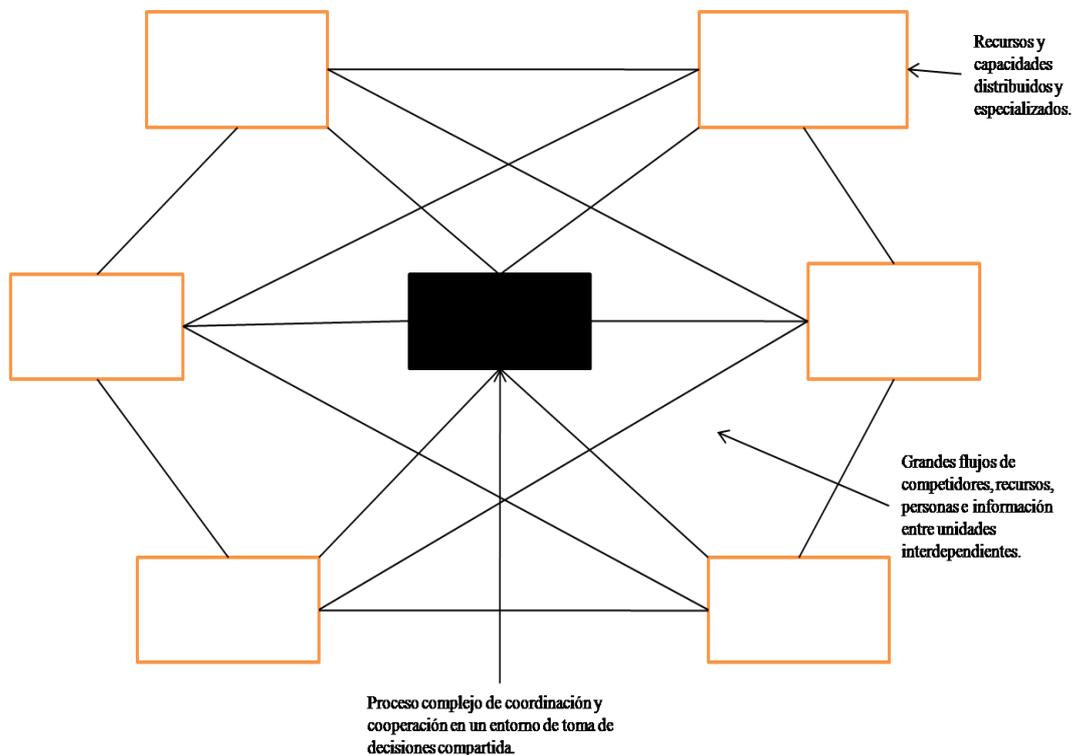
Una estrategia transnacional trata de conseguir una buena adaptación local en cada país en el que está presente, pero a la vez, aprovecha las economías de escala gracias a los diversos países en los que está presente. Una frase puede resumir esta estrategia en “piense globalmente y actúe localmente”, pues esta estrategia trata de disfrutar de las ventajas de la estrategia global y multipaís (Díaz et al., 2014). Por tanto, el reto para este tipo de empresa no es desarrollar una capacidad estratégica que se ajuste a la propia demanda dominante en el sector, sino la creación de diversas fuentes de ventajas competitivas que puedan gestionarse



siendo capaces de complementarse y ser flexibles (Claver y Quer, 2000). Más en concreto, desde un prisma organizativo la estrategia transnacional presenta tres atributos:

- **Configuración como una red integrada:** los recursos y capacidades en general se centralizan todos en el origen, como se puede ver en la Figura 4.7, con el fin de conseguir economías de escala y proteger ciertas competencias esenciales. Otros recursos estarán centralizados, pero no en el origen, como los salarios y la tecnología avanzada, mientras que algunos están directamente descentralizados (Claver y Quer, 2000).

Figura 4.7. Red integrada de la estrategia transnacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Claver y Quer (2000)

- **Roles y responsabilidades organizativas diferenciadas:** en el modelo transnacional, por un lado, habrá filiales que se ciñan estrictamente a cumplir de manera eficiente con las actividades que les impongan desde la sede central, y por otro lado, otras desarrollarán sus propias actividades sin tener en cuenta el rol de líder de la sede central (Claver y Quer, 2000).

- **Gestión de procesos organizativos múltiples:** se tratará de llevar a cabo una cohesión entre los recursos que pueda aportar la sede central y los recursos que puedan aportar las filiales para el desarrollo de una respuesta mundial en su dispersa organización (Claver y Quer, 2000).

Sin embargo, este modelo para la empresa tiene también sus *desventajas*, pues si se vuelve demasiado disperso puede dejar de ser competitivo, si se vuelve demasiado interdependiente puede dejar de ser flexible, y si es demasiado complejo a la compañía le costará más desarrollar su capacidad de aprendizaje. Por lo tanto, en este tipo de estrategia la empresa deberá equilibrar las perspectivas y capacidades diversas, llevar a cabo el desarrollo de procesos de coordinación múltiples y flexibles, y lograr aunar el compromiso del personal con los objetivos empresariales (Claver y Quer, 2000).

En el Cuadro 4.5 se recogen de manera resumida las principales características, ventajas y desventajas que le son propias a la estrategia global.

Cuadro 4.5. Cuadro resumen de la estrategia trasnacional

OBJETIVO	Reducir costes y adaptación global
CARACTERÍSTICAS	Estrategia global. Producto diferenciado (Ciertos componentes estandarizados). Actividades concentradas y actividades dispersas. Centralización y descentralización simultánea. Alta coordinación.
VENTAJAS	Economías de escala, aceptación local y aprendizaje.
DESVENTAJAS	Dificultades de implementación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Claver y Quer (2000)

4.4. MÉTODOS ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES

En este apartado se comentan los diferentes métodos de entrada de las empresas a los mercados exteriores, es decir, las modalidades técnico-organizativas por las cuales una compañía es capaz de hacer llegar su oferta a un mercado extranjero (Zingone y Ruíz, 2014). Esta entrada a mercados extranjeros supone, en primer lugar, llevar a cabo un análisis de cómo la compañía va a establecer un control sobre sus operaciones futuras, y en segundo lugar, la cantidad de recursos que está dispuesta a comprometer en dichas operaciones (Zingone y Ruíz, 2014).

La forma de acceso a los mercados exteriores no debería ser siempre la misma para los diferentes mercados al estar condicionada por la complejidad del mercado y por las estrategias definidas durante el proceso de reflexión estratégica de internacionalización (Otero, 2008). De manera similar, el modo de acceso tampoco debería ser estático para un determinado mercado, debiendo evolucionar en función de la estrategia definida y para adaptarse a las



situaciones y condiciones cambiantes de los mercados, así como a los objetivos, estrategias y recursos que puede desarrollar en cada momento (Otero, 2008). En general, las formas de entrada son la exportación, los acuerdos contractuales (exportación concentrada) o la inversión directa en los mercados exteriores (Otero, 2008). A continuación se explican brevemente las diferentes modalidades.

4.4.1. Exportación

La exportación implica la producción de bienes en el país de origen y su envío para comercializarse en otro país. Es la forma de acceso a los mercados que lleva asociada un menor compromiso para la empresa, es decir, es una opción de bajo riesgo a la que no se tiene que destinar grandes recursos (Rialp y Rialp, 2002). En el fondo, no es más que la venta de un producto en un territorio diferente al doméstico pero con algunas complicaciones como el traspaso de una frontera, los trámites aduaneros, y las diferencias de la moneda, el idioma, la legislación y el entorno económico y social (Rialp y Rialp, 2002). Existen tres variantes de exportación, tal y como se comenta en las siguientes secciones.

4.4.1.1. Exportación indirecta

Las exportaciones en este caso son como si se tratara de una venta nacional contactando con un exportador especializado (Munuera y Rodríguez, 2007). Se trata de una fórmula para las empresas que no tienen los recursos suficientes para asumir la creación de un canal de distribución, en caso de que el mercado destino no justifique altas inversiones para que sea abordado, siendo la forma que menos riesgo conlleva y menos recursos exige a la hora de internacionalizarse (Otero, 2008). En este caso, el fabricante realiza la venta dentro de su propio país a un intermediario, el cual revende dichos productos a mercados exteriores. Por ello, la implicación suele ser mínima pues se desvincula del proceso una vez vendido el producto, dejando todo en manos del agente intermediario exportador (Otero, 2008). El fabricante no está sometido a ningún tipo trámite aduanero, impositivo, cambio de divisas, etc., siendo similar a la forma de operar con clientes locales. Sin embargo, la compañía no tiene ningún tipo de control sobre cómo llegará el producto fabricado al consumidor final al no tener conocimiento del canal de distribución, el precio final fijado, o las formas de promoción empleadas (Munuera y Rodríguez, 2007).

En consecuencia, este tipo de exportaciones tiene como *ventajas* la escasa inversión de la empresa que desea exportar, el menor riesgo en la entrada respecto de otras formas que

supondrían un compromiso mayor y una inversión más alta, y la flexibilidad que proporcionan a la compañía (Rialp y Rialp, 2002). En el otro extremo, presenta una serie de *desventajas* como la total dependencia de los intermediarios, escaso o nulo aprendizaje del negocio de la exportación y de los mercados extranjeros, y el menor potencial de ventas del que podría aspirar la empresa, al no ser el compromiso de sus intermediarios muy alto (Rialp y Rialp, 2002). Entre los intermediarios asociados a la exportación indirecta a los que acudir se pueden mencionar los siguientes:

- ***Empresas de exportación:*** son una forma básica de intermediación. Suelen poseer idéntica nacionalidad que la empresa exportadora, están especializadas en unos productos específicos, y en unas áreas geográficas determinadas. Compran el producto directamente a fábrica, se ocupan de los trámites administrativos y logísticos, y venden sus productos bajo su nombre asumiendo los riesgos de la transacción (Zingone y Ruíz, 2014).

- ***Trading company:*** se trata de una compañía que orienta su comercio a mercados internacionales con productos propios y de terceros. Este tipo de negocios se encuentra en diferentes ramas, y además exportando e importando mediante inversiones para su propio país o para terceros. Estas empresas suelen disponer de potentes sistemas de comunicación que les permiten localizar las mejores oportunidades de compra y venta de productos, y encontrar así las mejores condiciones de satisfacción para todas las partes interesadas (Maeso, 2015).

- ***Agentes de compra:*** este tipo de intermediario actúa por cuenta de una empresa comercial situada en el extranjero. Su función principal es la de buscar y seleccionar compañías productoras que puedan satisfacer las necesidades de la empresa madre. Ésta empresa, es la que suele especificar al agente el tipo de producto requerido en función de sus necesidades, características, el precio máximo que está dispuesta a pagar, etc. (Cantos, 1999).

4.4.1.2. *Exportación directa*

La empresa se encargará de gestionar sus propias exportaciones desde el propio mercado de origen, es decir, existirá un contacto con los clientes extranjeros ya sean consumidores finales o intermediarios (Munuera y Rodríguez, 2007). En este sentido, si se trata de intermediarios la empresa deberá evaluar cuál es el que mejor se adapta a sus especificaciones y a ser posible el que menor coste le suponga (Rialp y Rialp, 2002). La compañía, por otro lado, será la



encargada de realizar todos los trámites de carácter impositivo, aduanero, de cambio de moneda, etc. (Munuera y Rodríguez, 2007).

En la exportación directa, al contrario que en la exportación indirecta, el nivel de compromiso de recursos que la empresa adquiere es mucho mayor, al igual que lo es el control sobre las actividades. Por estos mismos motivos, el riesgo es también más elevado, pero también lo serán los beneficios que pueda lograr (García Cruz, 2002). Por otro lado, esta modalidad no supone un desarrollo económico o tecnológico para el país destino, por lo que suele ser habitual que los gobiernos creen barreras a la importación de productos terminados, y concedan incentivos a la inversión directa con el fin de crear valor añadido local (Fernández Sánchez, 2010).

En esta modalidad ante la existencia de buenas oportunidades de negocio en mercados exteriores, resultará interesante y autofinanciable la creación de un departamento para las exportaciones con vista a una utilidad estratégico-administrativa capaz de gestionar la actividad de la organización en los mercados exteriores, y tomando como base la infraestructura propia de la organización (Lerma y Márquez, 2010). En el Cuadro 4.6 aparecen de manera resumida las ventajas e inconvenientes de este tipo exportación.

Cuadro 4.6. Ventajas e inconvenientes de la exportación directa

Ventajas
<ul style="list-style-type: none">• Un mayor potencial de ventas y beneficios que en la exportación indirecta.• Se involucra mucho más en el negocio exportador y en los mercados externos.• Posee un control total o parcial sobre el plan de marketing internacional.• Obtiene un mayor feedback, lo que le permite introducir mejoras en marketing si fuera necesario.• Protege mejor las patentes, las marcas, y otros activos intangibles.
Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">• Exportar desde la base de origen puede resultar menos adecuado en comparación con otros países que ofrecen ubicaciones más baratas para la fabricación de esos productos.• Los elevados costes de transporte puede hacer esta exportación antieconómica.• El riesgo es más elevado en comparación con la exportación indirecta.• También será mayor el compromiso y los recursos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rialp y Rialp (2002, p.39) y Fernández Sánchez, (2010, p.225)

En el caso de optar por la exportación directa, en la que las ventas permanecen en manos de la empresa exportadora, pueden existir las siguientes formas para llevarlo a cabo (Viscarri y Mas, 2010, p.347):

- ***Venta directa:*** la compañía vende de manera directa en los mercados exteriores, para ello contará con representantes comerciales que son los encargados de visitar a los clientes.

- ***Agentes:*** se trata del individuo o firma local que va a actuar en representación de la empresa exportadora en el país de destino elegido, siendo los encargados de ponerse en contacto con los clientes, negociar los pedidos, y desarrollar todos aquellos trámites necesarios para la exportación de productos, así como el cobro de las gestiones. Los productos nunca pasan a ser de su posesión, casi nunca mantiene inventario o financia trabajadores, y su trabajo es a comisión. Por otro lado, puede estar en dedicación exclusiva para una empresa, o por el contrario, trabajar para más de una siempre que no sean competidoras. Dependiendo del tamaño del país, se tendrán uno o más agentes, distribuidos por las diferentes zonas geográficas (Mihaescu et al., 2005).

- ***Establecimiento de una subsidiaria comercial:*** supone un alto coste, pero lleva asociado un importante incremento de las ventas. Se encarga de canalizar aquellos pedidos que se efectúen en el mercado exterior donde se encuentra, para posteriormente, vendérselos a los clientes, así como de realizar el seguimiento directo de los productos sin ningún tipo de barreras que dificulten su venta (Viscarri y Mas, 2010).

4.4.1.3. *Exportación concentrada*³

Para llevar a cabo el acceso a un mercado extranjero, una empresa puede optar por efectuar una agrupación o alcanzar un acuerdo con otras empresas, teniendo para ello una pluralidad de fórmulas. En este tipo de exportaciones concentradas intervienen varias partes que efectúan diferentes contratos de colaboración para introducirse en los mercados extranjeros (Jerez y García, 2010). Esta asociación supone compartir con terceros la soberanía comercial, los compromisos de recursos, y aminorar posibles riesgos globales, lo cual no quiere decir que la empresa vaya a perder el control en las variables mix en sus operaciones de comercio en el

³ Este apartado se presenta en base a la clasificación e información propuesta por López-Pinto et al. (2008) en su libro. Otros autores agrupan este método de entrada bajo la denominación de alianzas o acuerdos de cooperación (Navas y Guerras, 2012).

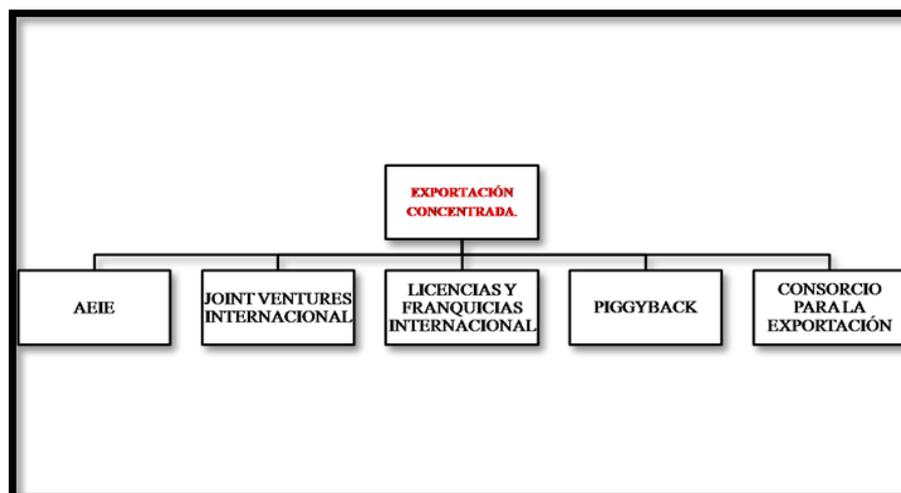


exterior. Se trata simplemente de formas de entrada de una manera concentrada o agrupada con otras compañías con las que se adquirirá diferentes grados de compromiso y costes (Jerez y García, 2010).

Por tanto, cuando la inversión estratégica para llevar a cabo la comercialización de productos en mercados exteriores es muy gravosa para una empresa sola, la delegación de funciones en otra compañía ya asentada en ese mercado objetivo puede convertirse en una solución aceptable (Otero, 2008). Esta cooperación, aparte de suponer una reducción en los costes, puede conllevar para la empresa exportadora la consecución de múltiples beneficios en forma de sinergias por asociamiento, por facilitar su acceso al mercado, el intercambio de conocimientos, la protección contra determinados riesgos, o el aprovechamiento de subvenciones del país (Otero, 2008).

La exportación concentrada puede adoptar diferentes modalidades (Figura 4.8), tal y como se comenta a continuación.

Figura 4.8. Tipos de exportación concentrada



Fuente: Elaboración propia a partir de Viscarri y Mas (2010)

- **Agrupaciones europeas de interés económico (AEIE):** se trata de una figura de carácter jurídico, creada con finalidad de permitir la unión de empresas para aunar sus esfuerzos allí donde tenga intereses económicos comunes, conservando la totalidad de su independencia (Grandío y Rama, 2003). Estas agrupaciones de interés económico son sociedades mercantiles, cuyo objeto es facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios, con lo cual, carecen de ánimo de lucro individual, y buscan únicamente una actividad auxiliar a la que desarrollan sus socios (Grandío y Rama, 2003).

Las agrupaciones de interés económico solo podrán constituirse por personas físicas, entidades no lucrativas dedicadas a la investigación o personas que ejerzan profesiones liberales. En este último caso, los socios responderán personal y solidariamente de las deudas en las que pueda incurrir la agrupación. No obstante, la condición de socio se perderá con motivo de la separación de éste de la agrupación, por el no cumplimiento de la ley, por quiebra o suspensión de pagos de la agrupación (Todolí, 2008).

- ***Joint ventures internacionales (o empresas conjuntas)***: se trata de un acuerdo comercial entre dos o más partes en el que ponen en común sus recursos y su colaboración para realizar actividades comerciales en las que puedan obtener beneficios ambas partes, y compartir los riesgos que surgen de estas operaciones en función de la estructura concreta a través de la cual pretendan desarrollarla (Echarri et al., 2002).

Se busca una utilidad común por parte de todos los participantes, donde la gestión conjunta de la empresa será llevada a cabo por parte de los socios. En lo que se refiere al control, será ejercido por las compañías matrices o por las personas físicas que hayan creado la empresa conjunta (Echarri et al., 2002). El hecho de que el empresario individualmente carezca de los recursos necesarios para llevar a cabo determinados negocios o proyectos de negocio, la complejidad y los costes elevados en marketing y distribución, el incremento de costes para el desarrollo de un producto, y la necesidad de lograr una agrupación empresarial en sectores específicos para ser más competitivos, son algunos de los motivos que explican la creación de empresas conjuntas (Echarri et al., 2002).

Entre las ventajas reseñables de una *joint venture* destacan las siguientes (Zingone y Ruíz, 2014, p.106): oportunidad de entrar a mercados exteriores de manera rápida y eficiente; adquisición en ciertos aspectos de economías de escala; uso compartido de los recursos puestos en común; mayores beneficios a largo plazo que otras formas de cooperación; mayor control sobre la producción y el marketing; mayor proximidad y conocimiento del mercado destino. Sin embargo, entre las desventajas de este tipo de operaciones que se podrían destacar aparece la importante necesidad de capital que conllevan, la responsabilidad en la toma de decisiones así como el reparto del poder, la gestión de la comunicación y de información por parte de los socios, y el riesgo de que se produzcan comportamientos oportunistas entre los socios (Zingone y Ruíz, 2014, p.106).



- ***Licencia y franquicias internacionales***

Cuando se concede una licencia, se lleva a cabo el traspaso a un tercero del derecho de explotación, en un tiempo y con unos límites, de una técnica protegida mediante una patente o un *know how*, todo ello a cambio de una compensación pactada (García Cruz, 2002). Empresas con ventajas competitivas presentes en la tecnología, el *know how*, o la imagen de marca, tienen la oportunidad de llevar a cabo concesiones de licencia que supondrán un incremento de su rentabilidad, sin ser necesarias grandes inversiones o sobreexposición de recursos. De hecho, el único coste de esta operación será la firma de los acuerdos y la supervisión su implantación (García Cruz, 2002).

Por su parte, las franquicias internacionales son un tipo particular de licencias para la distribución. En este acuerdo, la empresa que concede la licencia no se limita exclusivamente a autorizar el uso de su marca, también la proveerá de un producto “franquicias de producto” o de un sistema estandarizado de operaciones o marketing enfocados al punto de venta “franquicia de montaje de negocio” (Rialp y Rialp, 2002). Dicho de otro modo, en la franquicia internacional la empresa puede transferir un producto, una línea de productos, nombres, marcas, y el *know how* de los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una compañía localizada en otro mercado internacional (Rialp y Rialp, 2002).

Por otro lado, tres son los pilares básicos para lograr el éxito de una franquicia (Alcaide y Soriano, 2006): el primero de ellos, un nombre comercial o marca de éxito, que sea capaz de aportar un alto nivel de prestigio y confianza profesional dentro del nuevo mercado en el que operará; en segundo lugar, tiene que haber un elaborado *know-how*, en forma de políticas operativas y manuales, que estructure y defina el estilo de gestión y que sea capaz de diferenciarse del resto de competidores existentes en el nuevo mercado; el tercero y último, brindar una asistencia técnica por parte del franquiciador dirigida a mantener la red de franquicias a la vanguardia de los competidores que operen en el mismo entorno profesional. En todo caso, como en toda operación que se lleva a cabo, el sistema de franquicia tiene una serie de ventajas para las partes intervinientes, tal y como muestra el Cuadro 4.7.

Cuadro 4.7. Ventajas para franquiciador y franquiciado

Franquiciador	Franquiciado
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen homogénea de marca, producto o empresa. • Capacidad de mayor interacción con el mercado, accediendo con más facilidad a su gustos. • Crecimiento rápido y económico de la empresa. • Reducción de las inversiones que todo el proceso de distribución de un producto lleva asociado. • Disminución de los gastos fijos (local, construcciones etc.) y variables (materias primas, sueldos y otros consumos). • Diversificación de ingresos, el franquiciador tiene otro tipo de cliente, los franquiciados. • Economías de escala por grandes cantidades de suministros para abastecer a los franquiciados. • Mayor involucración en el negocio exportador y en los mercados externos. • Control total o parcial sobre el plan de marketing internacional y obtiene un mayor feedback, para introducir mejoras en marketing si fuera necesario. • Protege mejor las patentes, las marcas, y otros activos intangibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La utilización de una fórmula comercial experimentada y rentable. • Disponer de una imagen de marca, siendo así, ya que se puede favorecer de la notoriedad y prestigio de la marca del franquiciador. • Ayudas en la localización del emplazamiento. • Se beneficia de las estrategias de comunicación de la franquiciadora. • Tiene garantizado los suministros necesarios para el desarrollo de su actividad. • Lleva a cabo la selección de sus empleados, y su formación es a cargo de la central. • La gestión es menos compleja, ya que la operativa del negocio viene dada por el franquiciador. • Tiene asistencia técnica, con un seguimiento en por parte del franquiciador en ámbitos como técnicas de venta, administración, merchandising, etc. • El franquiciado recibirá formación inicial y permanente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bermúdez (2002, p.135 y 153)

Sin embargo, también existen una serie de desventajas que deben de ser señaladas. Por lo que respecta al franquiciador, corre riesgo de que el franquiciado desarrolle una sensación de independencia, de que no se cumpla con el estándar de calidad tanto en servicios como en productos, pueden surgir desconfianzas entre el franquiciado debido a posibles incompatibilidades con el franquiciador, o que los franquiciados no estén atentos a las oportunidades que su negocio presenta y esto afecte al franquiciador (Miquel, 2008). Por último, entre las desventajas inherentes al franquiciado, la más importante es la dependencia absoluta del franquiciador, y en segundo lugar, que se está en una situación más vulnerable en caso de conflictos con la central (Leiceaga, 2012).

- **Piggyback:** se trata de una fórmula de comercialización de productos y servicios llevada a cabo mediante un acuerdo empresarial de cooperación, en el cual, la empresa exportadora hará uso de la estructura de distribución y de la organización comercial de la compañía que se encuentra en el país de destino y que normalmente presenta un mayor tamaño (Gómez y Cristóbal, 2004). A cambio del uso de su red comercial, de distribución y



venta, esta última recibirá una contraprestación en forma de comisión por la venta realizada. Los productos o servicios exportados no pueden competir de manera directa con los de la empresa de destino, sino ser complementarios (Gómez y Cristóbal, 2004). Por tanto, dos son las condiciones necesarias para el logro del éxito en este tipo de operaciones: la complementariedad de los productos de las dos sociedades y la ausencia de grandes disparidades de medios entre ambas (Jerez y García, 2010).

En consecuencia, las principales ventajas para el fabricante exportador son (Jerez y García, 2010, p.143): implantarse de manera inmediata en mercado objetivo a un coste mínimo; evitar las grandes inversiones de tener un canal de distribución propio; beneficiarse de la imagen, experiencia e información de la empresa asentada; obtener mejores beneficios y mayor rentabilidad de la utilización de la red comercial de la empresa consolidada; ganar seguridad, ya que estas redes comerciales suelen ser a comisión. Por otro lado, las ventajas para la compañía que presta su red comercial son (Jerez y García, 2010, p.143): ver ampliada su gama de productos con la formación de una línea de productos más completa; obtener beneficios por la distribución de productos complementarios, sin ver aumentados los costes fijos; o la posibilidad de usar su propia marca en los productos que le son suministrados.

En este tipo de operaciones, también hay implícitos una serie de inconvenientes como puede ser encontrar un socio con una red comercializadora que sea idónea, el riesgo de la empresa fabricante de acabar sometida a la empresa de la red comercial, y una pérdida de peso y control para la compañía fabricante en la toma de decisiones comerciales (Jerez y García, 2010).

- ***Consortio para la exportación:*** se trata de una agrupación de empresas con productos complementarios y unas características muy semejantes que se asocian con el objetivo de introducir o conseguir una posición sólida en los mercados exteriores. Además, las empresas que lo componen delegan labores auxiliares de exportación como pueden ser estudios de mercado, acuerdos de representación y comunicación y servicio post venta. Por otro lado, el Consortio cuenta con una personalidad jurídica propia y distinta de la de sus miembros (Cristóbal, 2014).

El objetivo que se persigue es compartir costes y riesgos inherentes relacionados con la actividad exportadora al exterior, incrementando la presencia en los países deseados, y obteniendo mejoras de rentabilidad y beneficios (Cristóbal, 2014). Así, las principales

ventajas de la constitución y la explotación de consorcios son (Martínez, 2009, p.161): la consecución del reparto de gastos asociados a la exportación; obtención de una gama de productos mucho mayor; incrementar el poder de negociación en las operaciones; formación de sinergias y el intercambio de información; “el efecto locomotora” o “efecto arrastre” por parte de alguna de las empresas; mejorar la experiencia y el efecto aprendizaje; obtener nuevas relaciones dentro y fuera del consorcio. Sin embargo, las desventajas para las empresas que participan en un consorcio pueden surgir de la competencia interna, de las discrepancias en el diseño de una estrategia comercial conjunta, de la insatisfacción en el consenso y en el compromiso adquirido, de la pérdida de la libertad comercial y de acción, y de la posible imagen negativa que pueda dar alguno de los productos (Martínez, 2009, p.89).

4.4.2. Inversión directa en el exterior

Se trata de la forma elegida por las empresas experimentadas en los mercados exteriores. Consiste en llevar a cabo una inversión en una planta de producción “establecimiento de un centro propio”, o mediante un tercero “licencia de fabricación o contrato de fabricación” (Interpretec, 2012). Una tercera posibilidad es la adquisición de una empresa del país de destino (Navas y Guerras, 2012).

- ***Establecimiento de un centro propio (filiales)***: esta alternativa suele ser la más recomendable cuando los costes inherentes al transporte constituyen una parte muy elevada del precio final y existen recursos suficientes en el mercado destino a unos precios que son competitivos (Munuera y Rodríguez, 2007). Además, puede resultar una fórmula interesante en la obtención de ventajas en costes, o a la hora de presentar productos con una imagen nacional en mercados donde sus compradores sienten rechazo a los productos extranjeros. La inversión directa en plantas productivas implica un elevado riesgo, pero sin embargo, proporciona un alto control sobre las actividades comerciales que se efectúen en ese mercado exterior (Munuera y Rodríguez, 2007).

Con la excepción de aquellas compañías para las que la penetración en los mercados externos requiere una inversión directa en plantas productivas sin tener experiencia exportadora, esta fórmula puede considerarse como la fase final del proceso de internacionalización. La utilización en un gran número de mercados de este tipo de operaciones, concluirá con la formación de una empresa multinacional con unidades permanentes de comercialización y producción en distintos países del mundo (Munuera y Rodríguez, 2007). Esta fórmula será



utilizada con mayor frecuencia por las grandes compañías que ocupan una posición sólida en el mercado interno. Por otro lado, se puede apreciar que el mayor nivel de multinacionalización se logra entre aquellas que poseen conjuntamente marcas de renombre con proyección internacional y capacidades tecnológicas diferenciadas (Munuera y Rodríguez, 2007).

- **Contrato de fabricación:** el producto de la empresa en este caso es fabricado en mercados exteriores por otro fabricante mediante un contrato con la compañía. No obstante, todas aquellas actividades relacionadas con el marketing son llevadas a cabo por la empresa cedente de la fabricación y no por aquella que fabrica el producto en el exterior cuyo cometido será producir/manufacturar el producto a cambio de un porcentaje sobre el producto terminado (Ortega y Espinosa, 2015).

Esta modalidad puede ser de gran utilidad cuando la compañía puede encontrar fabricantes en otros mercados capaces de fabricar el producto con una calidad óptima, cumpliendo con las cantidades requeridas por la empresa cedente. Así, resulta una alternativa muy atractiva en aquellas compañías cuyas ventajas competitivas no residen en las características intrínsecas del producto, y sí en el marketing y servicio que prestan al cliente (Ortega y Espinosa, 2015).

- **Adquisición:** consiste en una operación de compraventa de una empresa del país de destino como vía para establecerse en el mismo. Consiste en comprar paquetes accionariales entre dos o más compañías, conservando la personalidad jurídica de cada una de ellas (Navas y Guerras, 2012). Es el resultado de comprar y controlar de una compañía por parte de otra que se asume como compradora (Marín y Ketelhön, 2008). Uno de los principales motivos de la adquisición es aumentar el poder de la empresa en el mercado. Los diferentes métodos para llevar a cabo las adquisiciones de compañías son, además del contrato de compraventa tradicional, el apalancamiento financiero o *Leveraged Buy-Out* y la oferta pública de adquisición de acciones (Mascareñas, 2011).

Más concretamente, el apalancamiento financiero es la compra de una compañía mediante el uso de deuda que quedará asegurada mediante el patrimonio o capacidad crediticia del comprador, y también por los activos de la empresa adquirida y por sus flujos de caja (Guerras y Navas, 2007). Por su parte, la oferta pública de adquisición de acciones consiste en una operación financiera en la que una compañía, o un grupo financiero, da a conocer

públicamente a los accionistas de una sociedad cotizada en bolsa su deseo de adquirir el control de la misma (Vallejo y Torres, 2013).

4.5. POLITICA INTERNACIONAL DE MARKETING

Cualquier compañía que pretenda llevar a cabo un proceso de internacionalización deberá tener clara también la estrategia específica de marketing que quiere ejecutar. Para ello, deberá realizar un análisis previo del entorno internacional al cual se va a enfrentar (Hermida e Iglesias, 2015), pues siguen existiendo numerosas diferencias de carácter económico, demográfico o legales que provocan que el entorno internacional sea cada vez más complejo. Además, la competencia es numerosa y desconocida, lo que supone un obstáculo más a la hora de determinar cómo y en qué manera competir (Hermida e Iglesias, 2015). En los siguientes apartados se tratarán en más detalle las variables de marketing que más influencia pueden presentar en el proceso de internacionalización (Hermida e Iglesias, 2015).

4.5.1. Política del producto en el marketing internacional

Este apartado se centrará en el producto, seguramente el objeto de mayor relevancia del programa de marketing al ser un elemento al que el precio, la comunicación y la distribución han de adaptarse. El producto es quien define la naturaleza de la empresa y el que delimita los clientes y competidores (García Cruz, 2002). La concepción del producto internacional es de suma relevancia para poder ofrecerlo a los diferentes mercados internacionales. Esta concepción ayudará a la hora de identificar aquellos segmentos que respondan de una manera semejante al producto en cuestión, aunque siempre será necesario realizar pequeñas modificaciones a fin de atender ciertas peticiones específicas de los clientes. Sin embargo, este equilibrio puede lograrse sin necesidad de grandes costes actuando sobre atributos relativos al producto real y el ampliado, dejando inalterado el producto básico (García Cruz, 2002).

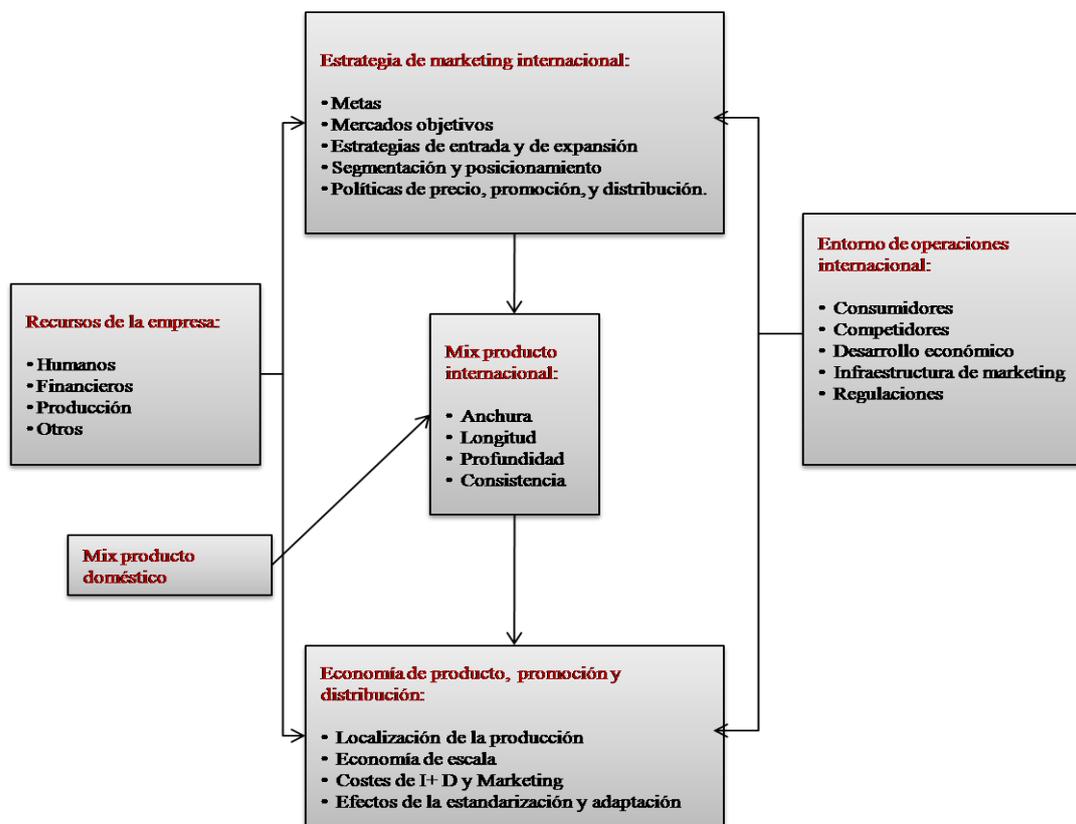
Para la planificación del producto internacional, deberán tomarse decisiones relacionadas con qué producto se venderá, en qué país, qué modificaciones se realizará sobre el mismo, qué marca comercial se empleará, cuál será el etiquetado y embalaje, las garantías que se darán, cómo será el servicio post-venta, y, por último, en qué momento lanzar e introducir dicho producto. Todas y cada una de estas decisiones, habrán de estar en armonía con los objetivos



marcados por la empresa en cada mercado. Por ello, la planificación y desarrollo del producto se produce dentro del plan estratégico de marketing internacional (García Cruz, 2002).

En la siguiente Figura 4.9, se muestra todos aquellos determinantes influyentes en las decisiones a tomar sobre el producto, factores que vienen determinados por los recursos de la empresa, la estrategia de marketing internacional, el entorno internacional de operaciones, y los relativos a las potenciales economías en producción, distribución y comunicación (García Cruz, 2002).

Figura 4.9. Factores clave en la internacionalización del producto



Fuente: Elaboración propia a partir de García Cruz (2002)

El ciclo de vida de los productos puede servir a los directivos de empresa para identificar y escoger un buen candidato para los mercados exteriores, teniendo en cuenta que este ciclo es de distinta forma y duración para cada producto, y también diferente de un mercado a otro. Además, permite analizar la dinámica de cualquier mercado en el tiempo y las posiciones relativas de un producto que sea genérico en diferentes países (Rialp y Rialp, 2002). Por lo general, los nuevos productos se comercializarán primero en el mercado doméstico en el que se fabrican, para después llevarlos a diferentes países y en distinto ritmo. En un determinado

momento, un mismo producto puede estar presente en diferentes fases del ciclo de vida en distintos países (Rialp y Rialp, 2002). En este sentido, la teoría tradicional del ciclo de vida del producto internacional asegura que los productos que se encuentran en fase de madurez de los países desarrollados pueden ser introducidos en países que se encuentran en desarrollo, haciéndose esta introducción en una fase más temprana. Sin embargo, aunque las grandes multinacionales introducen los productos casi simultáneamente en la totalidad de los países, la razón principal es la búsqueda de mercados que permitan amortizar la gran inversión realizada para los productos (García Cruz, 2002).

Una vez elegido el producto, los fabricantes lo adaptarán en mayor o menor grado a los diferentes mercados exteriores para obtener una mayor aceptación por parte de los clientes o compradores internacionales. Esta *adaptación* se produce tanto en los *aspectos físicos* del producto como en el *producto ampliado*, es decir, aspectos como la marca o el envase. En cualquier caso, la elección entre *adaptar o estandarizar* un producto depende de otros elementos de la estrategia de entrada a mercados internacionales (Rialp y Rialp, 2002). Así, tal y como se comentó en términos generales en el apartado 4.3, la estrategia de estandarización de los productos considera un mercado global para el mismo producto, adaptando la estrategia promocional a los diferentes mercados y no el producto. En el otro extremo, la estrategia de adaptación identifica diferentes mercados domésticos que implican adaptar el producto a cada uno de ellos, suponiendo unos mayores costes en adaptación pero menores en materia de promoción (Rialp y Rialp, 2002).

Por su parte, las decisiones sobre la cartera de productos a la hora de internacionalizarse, se pueden agrupar por el tipo de líneas, número de líneas, profundidad para cada línea, y aspectos de marketing. La tipología de líneas es el proceso de determinación de aquellas categorías de productos más atractivas y para las que existe una mayor demanda en el mercado destino. En relación al número de líneas, cada empresa debe valorar cuántas líneas sería capaz de gestionar en cada mercado internacional. Para ello, se debe tener en cuenta que los recursos son limitados. Para la profundidad de cada línea, en ocasiones, es la cultura de consumo del propio país de destino la que determinará el interés para que sean más o menos profundas (Hermida e Iglesias, 2015).

Finalmente, los aspectos relativos al marketing recaen en el análisis de cada una de las variantes del marketing mix, es decir, si el precio, la comunicación y el canal de distribución



que se aplican en el mercado de origen para cada uno de los productos que componen la cartera resulta adecuado para la estrategia comercial internacional, o por el contrario, debiera diseñarse una nueva estrategia para cada producto que compone la cartera (Hermida e Iglesias, 2015). Es por ello, que en los apartados siguientes se explican la política de precios, comunicación y distribución a nivel internacional.

4.5.2. Política de precios en marketing internacional

El precio es la única variable capaz en el ámbito del marketing de generar ingresos y tiene además una estrecha relación con la imagen y percepción conjunta de la marca del producto en cuestión (Galán, 2014). Actualmente, es posible encontrarse grandes variaciones en los precios de un mismo producto, al estar influenciado su valor por factores como, el tipo de comprador, el momento de la compra, la zona en que se compra o las circunstancias de la venta (Galán, 2014). Al igual que el producto, la variable precio también tiene que ser analizada para tomar la decisión de si estandarizar el precio para los mercados de manera global, o si por el contrario, adaptar el precio a cada uno de los distintos mercados en los que el producto está presente (Galán, 2014).

La aplicación del primero de los casos, el *precio estandarizado*, es difícilmente aplicable en los distintos mercados pues los cambios monetarios, los costes de transporte y comercialización, así como los diferentes aranceles e impuestos de los distintos países complican mucho esta estandarización. Aun así, hay empresas que optan por fijar un precio base teniendo en cuenta los costes diferenciales existentes en los distintos mercados para poder seguir esta estrategia de estandarización (Galán, 2014). El segundo de los casos, la *adaptación del precio*, se puede decir que es la mejor estrategia a utilizar por la flexibilidad que se logra al adaptar el precio del producto a los costes y a la situación de cada mercado en el que la compañía opera (Galán, 2014).

El precio es un equilibrio entre los costes de producción y venta, y las exigencias del mercado. Cuanto más alejados sean los costes del precio de mercado, la política de la empresa estará más centrada en otras variables de marketing. El precio de mercado es aquel que hace vendible el producto, al precio medio de la competencia, en un segmento dado (Muñiz, 2015). Entre otras, algunas de las variables que pueden afectar al precio son (Muñiz, 2015): costes de publicidad y promocionales, costes directos de ventas, costes directos de almacenamiento de

mercancías, costes de transporte y embalaje, costes de distribución, y costes de investigación de mercados.

Además de los factores antes mencionados, será necesario fijarse en “factores comparativos” que serán de referencia para la fijación del precio (Muñiz, 2015):

- Los precios del mercado interior, aunque no tienen que coincidir con los mercados exteriores.
- El precio para la valoración a efectos aduaneros.
- El precio mínimo para posibles licencias administrativas.
- El precio mínimo para empresas asociadas, el precio para el comprador de mayor volumen.
- El precio obtenible en el mercado doméstico para los excedentes de producción.
- Las variaciones de los precios del mercado exterior.

En todo caso, en la práctica, los precios se van establecer en función del coste del producto, de su demanda, por imitación o seguimiento de la competencia, o mezclando algunos de estos criterios, tal y como muestra el Cuadro 4.8.

Cuadro 4.8. Criterios para el establecimiento del precio a nivel internacional

Coste del producto	Demanda	Imitación de la competencia
<p>Los precios con recargo: añadir un porcentaje como margen fijo al coste del producto.</p> <p>Los precios en función de un objeto: establecer un tipo de beneficio para un volumen de ventas previsto.</p>	<p>Elemento básico para la fijación del precio, cuando ésta suba, el precio subirá también, y si ésta bajase, el precio también disminuirá.</p>	<p>No se trata de igualar el precio, sino que se tomará como un coeficiente de medida para fijarlo.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Muñiz (2015)

4.5.3. Política de comunicación en marketing internacional

Las fronteras son cada vez más permeables no solo en lo que respecta a las personas sino también a los productos y servicios, en un momento en el que los sistemas de comunicación tienden a un proceso global gracias a los avances tecnológicos, contribuyendo así a la búsqueda de publicidad internacional por parte de las empresas (García Cruz, 2002). No



obstante, las diferencias en las lenguas, las costumbres y las leyes, abocan a la publicidad a un proceso de adaptación local aunque el mensaje siga siendo el mismo. Consecuentemente, esta adaptación se convierte en una herramienta imprescindible en el trabajo de las agencias publicitarias que operan a escala mundial y para aquellas empresas que deseen coordinar todos sus esfuerzos en materia de comunicación en todos los países/mercado en los que están presentes (García Cruz, 2002).

El objetivo principal que se persigue con la comunicación internacional es hacer llegar un mensaje a los consumidores en el que se les informe de una manera persuasiva de las características y beneficios de un producto concreto. Esta publicidad puede realizarse enfocada a un público objetivo o sobre un público intermedio estando relacionada con las actividades más cercanas del consumidor (García Cruz, 2002). Este tipo de actividades de comunicación suele estar estrechamente ligada con el compromiso adquirido por la empresa con los mercados internacionales así como por las actividades que aún quedan bajo su control. Por ejemplo, compañías medianas y pequeñas suelen perder el control sobre los productos una vez han cruzado las fronteras al utilizar determinadas vías de penetración. Por consiguiente, queda fuera de su alcance realizar una campaña de publicidad, aunque hay casos en los que colaboran con sus distribuidores importadores (García Cruz, 2002).

En la comunicación, existen diferentes instrumentos capaces de comunicar al público objetivo y en los cuales varia el grado de estandarización. Algunos de esos instrumentos son los siguientes:

- **Publicidad:** se trata de medios de comunicación en masa como pueden ser la televisión, la radio, la prensa o el cine, que se caracterizan por tener un alto grado de estandarización respecto del uso de otras alternativas (García Cruz, 2002). Habrá de tenerse en consideración también que los mensajes emitidos solo pueden llegar a aquellas personas que tienen comprensión de su lenguaje no solamente en lo referido a las palabras sino también los símbolos que son interpretados en el mismo momento y que varían en función de la cultura y las tradiciones. La simple traducción de una frase de un lenguaje a otro puede desvirtuar el contenido del mensaje (García Cruz, 2002). El potencial global de las campañas publicitarias está incrementando a medida que aparecen nuevos conceptos, como cultura de los productos donde la selección del público objetivo se hace en función de la demografía global en vez de la cultura étnica (García Cruz, 2002).

- **Promoción de ventas:** se trata de los incentivos a corto plazo que estimulan la compra del consumidor y la venta del distribuidor, teniendo como fin una respuesta del mercado y lograr la eficacia del distribuidor (Bustamante, 2001). La promoción de ventas es un instrumento que incluye la promoción de consumo, dirigida al consumidor final, la promoción comercial, orientada al distribuidor, y por último, la promoción de la fuerza de ventas (Bustamante, 2001). Todos estos instrumentos de promoción deberían ser probados antes de efectuar su lanzamiento al mercado para determinar si resultan apropiados (Bustamante, 2001). La promoción de ventas comprende los esfuerzos indirectos de venta que no sean repetitivos, que sean diferentes de la actividad o rutina habitual de los vendedores mediante diferentes acciones que se realizan en un tiempo y espacio determinado. Estas acciones de promoción comprenden, tal y como constatan Lerma y Márquez (2010), rebajas y descuentos temporales, participación en ferias comerciales, exposiciones y exhibiciones, cupones descuento o devolución del dinero, regalos, rifas y concursos, regalo de muestras de bienes y servicios, paquetes especiales con dos o más productos.

No obstante, de las variables que componen la comunicación es una de las más difíciles de estandarizar debido a que no todos los países/mercado necesitan de las promociones en el mismo tiempo ni en el mismo sentido. De este modo, han de hacerse de manera adaptada a las circunstancias de cada país, sin desaprovechar lo interesante que pudiere resultar centralizar la producción de material promocional con el objetivo de aprovechar las economías de escala (García Cruz, 2002).

- **Relaciones públicas:** el objeto es dar a conocer la imagen y productos de la compañía mediante reuniones con personalidades y estamentos del gremio, de una forma totalmente adaptada (García Cruz, 2002).

- **Fuerza de ventas:** es el personal propio y ajeno que está en contacto directo con los consumidores. Por su naturaleza está conectada con la elección realizada de la vía de penetración y con los miembros del canal internacional de distribución, pues en muchas ocasiones la comunicación es llevada directamente por los distribuidores (García Cruz, 2002). Es un elemento difícil de estandarizar en el ámbito global por sus características. Por otro lado, autores defienden que la formación del personal de ventas ha de hacerse de manera estandarizada a fin de empapar a todos de la filosofía y aspiraciones de la empresa, al mismo



tiempo que se alcanza una congruencia en la exposición de los argumentos (García Cruz, 2002).

- **Ferias y congresos internacionales:** resultan de gran importancia y trascendencia para los exportadores ya que son eventos que dan la posibilidad de contactar con representantes de otros países y mercados, y es donde tienen lugar la mayoría de primeras negociaciones. Las ferias internacionales suponen un gran escaparate publicitario y un punto de comunicación importante (García Cruz, 2002). Además, la exposición servirá como herramienta para la ayuda de venta, presentando los productos a numerosos clientes potenciales en un ambiente privilegiado para la realización de una venta personalizada. Más concretamente, entre las razones que pueden llevar a una empresa a asistir a una feria se encuentra el hecho de haber estado en otras ocasiones en la misma, la espera de los clientes habituales a que acontezca la misma, la búsqueda de prestigio, o la promoción y lanzamiento de productos nuevos (García Cruz, 2002).

4.5.4. Política de distribución en el marketing internacional

En la política de distribución de la empresa internacional los canales de distribución dependerán del tipo y naturaleza de los productos. Los factores determinantes para la elección preliminar de los canales de distribución, en lo que se refiere al producto, requieren diferenciar entre distintos tipos de productos (Muñiz, 2015):

- Productos que sean perecederos, de consumo o duraderos, con o sin marca, de primera necesidad o de lujo relativo.
- Productos industriales.
- Bienes de equipo, ligeros o pesados, con exigencia de servicio postventa, a prestar por la empresa exportadora o por el intermediario seleccionado.

Por otro lado, si la estrategia comercial ideada para un producto es la **distribución mayorista**, habrá de contar con terceras compañías que intermedien en la llegada final del producto al mercado a través de una serie de minoristas. Este tipo de estrategia es habitual para aquellos fabricantes cuya pretensión es no llegar al cliente final con su producto sino que sean otros, pues resulta más sencillo que construir su propio canal (Hermida e Iglesias, 2015). Si la opción es la **distribución a detallistas** de diverso tipo, éstos se encargarán de llevar los productos a las manos de los clientes finales. Este tipo de distribuidores, también llamados

minoristas, son las cadenas de grandes almacenes, tiendas especializadas, franquicias, etc. (Hermida e Iglesias, 2015).

Otra alternativa es la *distribución no presencial* que puede ser interesante para ciertas empresas en caso de que quieran evitar los canales de distribución anteriores y comercializar sus productos de una manera directa utilizando diversos medios de comunicación. Esta estrategia implica una importante reducción de costes así como otra serie de beneficios. La eliminación de los distribuidores permite conocer a los clientes potenciales de primera mano al existir un contacto directo con ellos. Además, tendría lugar una reducción de riesgos al no existir ni mayoristas ni minoristas entre la empresa y el consumidor, eliminando el riesgo de sufrir presiones comerciales por parte de estos intermediarios (Hermida e Iglesias, 2015).

Por último, es necesario mencionar que determinadas variables pueden influir en la estructura de los canales de distribución (Hermida e Iglesias, 2015), tal y como se refleja en el Cuadro 4.9.

Cuadro 4.9. Variables que influyen en el canal de distribución

VARIABLE	Descripción
<i>Dificultades logísticas</i>	Productos que por sus características requieren de un conocimiento específico y unos recursos adicionales: canales de distribución con una estructura más compleja.
<i>Valor de los productos</i>	Productos más relacionados con el lujo o poseedores de una marca muy cotizada: canales de distribución selectivos para o perjudicar su imagen de marca por el gran número de minoristas que los comercializarían.
<i>Aspectos legales</i>	Cada país regula por legislación propia la viabilidad de los canales de distribución que en ellos entran.
<i>Perfil del cliente</i>	Un producto debe ser coherente con el tipo de canal de distribución que se utiliza para llegar a disposición del cliente.
<i>Dispersión geográfica</i>	Red de distribución capilar o reparto en el interior de las ciudades. Por la dificultad, a veces se introducen minoristas como intermediarios en el canal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hermida e Iglesias (2015)

A modo de resumen, con el contenido del capítulo 4 del presente Trabajo Fin de Grado se ha querido mostrar una perspectiva conceptual de todos los aspectos que rodean a la internacionalización de las compañías, los tipos de estrategias que utilizan, sus métodos de entrada en esos mercados exteriores, así como la política de marketing de las empresas en ambientes internacionales. A continuación, en el capítulo siguiente a partir de todo este



contenido conceptual se tratará de ofrecer perspectiva más práctica a partir de dos compañías reales, con la finalidad de proporcionar un toque más didáctico e ilustrativo al presente trabajo.

5. ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: AIRBUS Y MCDONALDS

5.1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN AIRBUS

5.1.1. Historia de Airbus

Airbus Industrie es un consorcio de empresas europeas fabricantes de aviones que se formó en 1970. Dicho consorcio aglutinaba a diferentes compañías que apenas podían sobrevivir en un mercado tan complejo y competitivo como es el de la aviación, dominado por entonces por los gigantes norteamericanos llamados “*The big three*” (Boeing, McDonnell Douglas Corporation, y Lockheed Corporation), con un ochenta por ciento de la cuota del mercado (Aviación argentina, 2015).

Fue un acuerdo franco-alemán lo que daría lugar al primer programa aeronáutico de Airbus mediante la realización del proyecto del A300. Se trataba del primer avión europeo birreactor de fuselaje ancho pensado para distancias medias, un avión de nueva tecnología con capacidad para entre 200 y 300 pasajeros, con bajos niveles de ruido, de consumo de combustible y de costes de operación (El Economista, 2009). Los motores que usarían serían los turbofan Rolls Royce RB.207, que ya se estaban utilizando, algo que supuso un enorme ahorro de los costes y un efecto positivo en el logro de la viabilidad del proyecto, al no tener que diseñar un motor nuevo (Airbus, 2015). El lanzamiento de este proyecto marcó el primer hito de la historia de Airbus, instaurando los cimientos de su visión y estrategia actual. Fue un auténtico éxito y revolucionó el panorama de la aviación civil, llegando a ser apodado como “la máquina de hacer beneficios” (El Economista, 2009). En la siguiente Figura 5.1 podemos observar uno de los aviones del consorcio Airbus.

Figura 5.1. Avión de Airbus de las aerolíneas japonesas



Fuente: Airbus (2016a)

Actualmente, el consorcio continúa estando formado por la francesa Aérospatiale y la alemana Deutsche Airbus, a las que posteriormente se unió la española Construcciones Aeronáuticas S.A (CASA) en 1971, donde todas ellas adoptarían el nombre de Airbus Group con tres divisiones: *Aibus* para aviones comerciales, *Airbus Defence and Space* y *Airbus Helicopters* (Aviación argentina, 2015). Además, Airbus es el constructor aeronáutico líder del mundo, con la más completa gama de aviones, con capacidades que van desde 100 hasta más de 500 plazas. Por otro lado, el consorcio apuesta por las tecnologías más innovadoras y ofrece algunos de los aviones más silenciosos y eco-eficientes del mundo (Airbus, 2015).

5.1.2. Datos de la internacionalización de Airbus

La industria aeronáutica es una industria de características muy singulares al desarrollarse en un mercado totalmente global. Las piezas para la fabricación de estos aviones provienen de fábricas distribuidas por todo el planeta (Padilla, 2014). En este contexto, la internacionalización es necesaria no solo para seguir creciendo, sino también para la propia supervivencia a medio plazo. En un sector tan global la innovación de los productos, la presencia en los mercados exteriores y la diversificación de los clientes es de absoluta relevancia (Padilla, 2014).

En este caso, la cooperación internacional ha constituido para Airbus un factor clave para su éxito, y seguirá siendo un punto fundamental en las operaciones comerciales que la compañía continúe efectuando en adelante. Se trata de uno de los principales fabricantes mundiales de aviones comerciales y militares, y su presencia está repartida alrededor de todo el mundo.



Actualmente, posee líneas de fabricación, producción y sub-ensamblaje de las piezas distribuidas en quince puntos de Europa, y para su montaje final, en Alemania, Francia, España y China (Airbus newsevent, 2011).

El enfoque de la compañía para llevar a cabo la internacionalización se caracteriza por efectuar relaciones de negocio de beneficio mutuo, o lo que es lo mismo, la búsqueda de una *win-win situation*. Ejemplo de esta situación tuvo lugar cuando la compañía inició negociaciones con Turquía, país que quería desarrollar su industria aeronáutica, mientras que Airbus buscaba llevar a cabo negocios en un país dominado por sus principales competidores en el sector (Airbus newsevent, 2011).

Otro dato significativo y reciente de la internacionalización de la empresa ha sido la presentación de la primera planta de acabado y entrega fuera de Europa en la ciudad china de Tianjin, con la motivación de abastecer la enorme demanda de ese mercado. En estas instalaciones se equiparán, amueblarán y pintarán los aviones que llegarán ensamblados de la planta de Airbus en Toulouse (El Comercio, 2016). Los aviones terminados en estas instalaciones tendrán como principal destinatario el mercado chino, segundo mercado en aviación civil por detrás de Estados Unidos, pero que ha tenido un crecimiento muy rápido y en los últimos años ha sextuplicado su tráfico aéreo (El Comercio, 2016). En la siguiente Figura 5.2 se puede comprobar cómo son algunas de las instalaciones de montaje de Airbus en el extranjero.

Figura 5.2. Planta de fabricación de Airbus en Mobile (Alabama)



Fuente: Airbus Group (2015)

En Estados Unidos, feudo tradicional de su principal competidor, Airbus inauguró recientemente también su primera fábrica en el país destinada a labores de ensamblaje. Este hecho es importante porque convierte a la compañía en una empresa absolutamente global, y además refuerza su posición de líder y competidor en todos sus mercados clave (Airinfo, 2015). Otros de los beneficios de la instauración de una planta de ensamblaje en Estados Unidos son la posibilidad de estar más cerca de los principales clientes y proveedores de ese país, y aumentar la tasa de producción global, lo que permite satisfacer mejor también la demanda mundial. Por tanto, la entrada en Estados Unidos supone un activo muy importante para Airbus porque crea oportunidades en diferentes sectores de la sociedad y mejora la cadena de suministro (Airinfo, 2015).

La Figura 5.3 muestra la presencia internacional de Airbus a través de diferentes enclaves estratégicos de enormes posibilidades en sus mercados tanto en el continente asiático como americano, aunque exista una mayor presencia en el viejo continente. También puede apreciarse de donde provienen los principales proveedores de Airbus, siendo la mayoría de Francia, más específicamente de Toulouse, aunque también proceden de Reino Unido, Estados Unidos, China e India. Por último, también se pueden ver los pedidos de la compañía, siendo los tres más destacables para IndiGo (India), Emirates (Emiratos Arabes Unidos) y Air Asia (Malasia) (Ladepeche, 2015).

Figura 5.3. Mapa internacional con las líneas de ensamblaje, los principales proveedores, y pedidos para el modelo A320 neo



Fuente: Ladepeche (2015)



Airbus ha experimentado un enorme crecimiento y en mucho menor tiempo de lo que se preveía, pues la compañía se ha vuelto más internacional, al ser la mayor parte de los pedidos y las ventas fuera de Europa. Esta expansión de la presencia industrial puede ser un medio eficaz para mejorar la cuota en mercados grandes y crecientes, tal y como se comentaba anteriormente con el mercado chino. Este tipo de estrategia, unida a una sólida cartera de productos y con un inigualable *know-how* aeronáutico, puede suponer un seguro para seguir teniendo éxito en los mercados mundiales en los próximos años (Airbus Group, 2015).

Además, un hecho significativo de la ambiciosa carrera internacional y la estrategia de aceleración en los mercados internacionales es el nuevo record anual logrado por la compañía para el cierre del año 2015, en el que fue capaz de realizar 635 entregas de los 1.080 pedidos netos registrados durante el año compuestos por 945 aviones de pasillo único y 135 aviones de fuselaje ancho. Para este año 2016, el objetivo es mejorar el ratio de *book to bill* (relación de las órdenes recibidas y las entregas realizadas y facturadas), aumentando las entregas a 650 aviones en doce meses, para seguir así adelante con esta ambiciosa expansión de la producción en los mercados internacionales (Airbus, 2016b).

Finalmente, mencionar que de cara a los próximos años las perspectivas que la compañía maneja de los mercados son positivas, siendo previsible un crecimiento del tráfico mundial de pasajeros potenciado por las economías emergentes. Además, se espera que los aviones de pasajeros actuales vayan siendo sustituidos por aviones de largo radio y más eficientes. Este diagnóstico anticipa posibles nuevos pedidos de aviones en todo el mundo y la posibilidad del consorcio de seguir creciendo (Hosteltur, 2015).

5.1.3. La estrategia global de Airbus

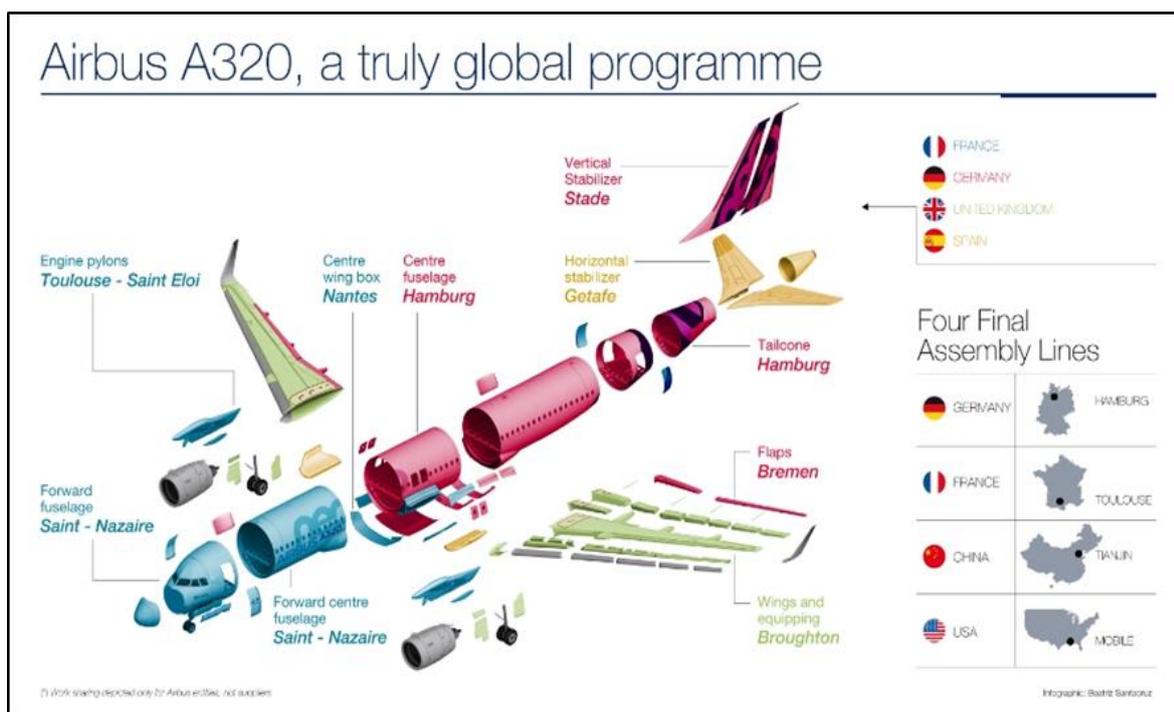
Desarrollar un avión en la actualidad es proporcionar una aeronave en el marco de las normas internacionales más estrictas en seguridad y medio ambiente, y hacerlo además cumpliendo con las necesidades de los mercados. Para que esta situación se sostenga, Airbus trabaja en el diseño de sus aviones manteniendo una estrecha colaboración con sus clientes, socios, fabricantes de motores y autoridades aeroportuarias de todo el mundo. Como se ha comentado, las oficinas de diseño se encuentran en Europa y en todo el mundo, cada una especializada en el diseño de una de las secciones del avión. Los ingenieros trabajan en diversos campos avanzados, tales como, la estructura y los materiales que constituyen los

aviones: la aerodinámica, acústica, sistemas eléctricos e hidráulicos, motor, interior de la cabina, etc. (pedagogie-toulouse, 2016).

Toulouse fue el lugar establecido para la línea de montaje final del consorcio. Al hablar de un consorcio europeo, desde sus inicios las decisiones gubernamentales llevaron a establecer diferentes centros para la fabricación de las distintas partes que componen el avión en cada uno de los países que conformaban dicho consorcio (Financial Times, 2014). En la siguiente Figura 5.4 se observa como Francia se encarga de la cabina, sistemas de control y sección inferior del fuselaje; Reino Unido, de las alas; Alemania, el resto del fuselaje y la sección central; Holanda, de las partes móviles del ala, con los *flaps* y los alerones; y finalmente, España se encargaría del estabilizador horizontal (Financial Times, 2014).

Este método de producción, consistente en la fabricación en diferentes puntos para terminar en único punto de ensamblaje final, ha generado en la compañía una experiencia profunda en cada lugar, que luego utilizaría en su estrategia internacional. Esta visión y ventaja competitiva es ahora muy difícil de replicar. La difusión de los procesos ha permitido desarrollar un nivel de especialización muy alto que ha permitido innovar y en algunos casos también reducir los costes. Por otro lado, Airbus ha desarrollado la capacidad de participar en los diferentes procesos de manera remota (Financial Times, 2014).

Figura 5.4. Secciones del modelo A320 de Airbus y sus líneas de ensamblaje



Fuente: Airbus Group (2015)



Como se mencionaba anteriormente, Airbus estima que para los próximos años el tráfico de pasajeros aumente empujado por las economías emergentes, algo que podría dinamizar la demanda de aviones por parte de las aerolíneas. Se espera un aumento del tráfico mundial de pasajeros del 4,9 por ciento por año como promedio, triplicando a los que hay en la actualidad para los próximos veinte años (pedagogie-toulouse, 2016). Como consecuencia, las aerolíneas demandarán nuevos aviones para su flota, y se espera que el número de aviones comerciales de 100 o más plazas se duplique pasando de los cerca 13.300 que hay en la actualidad a cerca de 28.500 para el año 2026, proviniendo la mayor de Asia-Pacífico, que constituyen el 31 por ciento de la demanda actual de aeronaves en el mundo, seguida de América del Norte y Europa (pedagogie-toulouse, 2016). Por otro lado, otra de las tendencias es el concepto de “mega ciudades” en el tráfico aéreo de larga distancia, pues pasarán del 90 por ciento (con 900.000 pasajeros por día) al 95 por ciento para el año 2034 (con 2,3 millones de pasajeros por día) (ABC viajar, 2015).

Para competir, Airbus abrió diferentes instalaciones en Indonesia, China y Estados Unidos, en donde los diseños de las líneas de montaje fueron copiados de los utilizados en Europa (Financial Times, 2014). Las razones para el traslado de la producción fuera de Europa, además de las que cabría esperar como buscar algo más barato o eficiente, fueron también superar las dificultades para irrumpir en determinados mercados y la atracción por el apoyo de ciertos gobiernos (Financial Times, 2014). En este caso, un acuerdo de cooperación entre Zona de Libre Comercio de Tianjin (TJFTZ) y la Corporación de Industria Aeronáutica de China (AVIC), que obtendrían aproximadamente la mitad de la participación de la Línea de Ensamblaje Final China (FALC) de la familia A320 de Airbus (Europapress, 2012).

Del mismo modo que en la planta asiática, este mismo avión es producido en la línea de ensamblaje final situada en Mobile, Alabama. Airbus redondea así su estrategia global con el mismo avión ensamblado en diferentes localizaciones, buscando la proximidad con el cliente para dos mercados de enormes posibilidades por la dimensión de los países (Ainonline, 2016). Por otro lado, en relación con la planta estadounidense se calcula que los costes laborales podrían ser más reducidos que a los que se enfrentaría en otro emplazamiento, al tratarse de la zona sur de Estados Unidos donde los salarios son mucho más bajos (BBC, 2015), además de la escasa afiliación sindical y las ayudas fiscales (El País, 2015). Sin embargo, en los próximos años la comercialización de estos aviones en el mercado de América Latina será

diferente, pues la compañía podrá abastecer dicho mercado con las líneas de ensamblaje de Toulouse y Hamburgo (Ainonline, 2016).

Finalmente, mencionar que este proceso de ensamblaje de un mismo avión en diferentes ubicaciones del mundo, ya sea Estados Unidos, China o Europa se antoja posible gracias a *Airbus Concurrent Engineering*, un sistema de información compartida por red entre ordenadores, en el que para el diseño de las aeronaves se utilizan herramientas muy sofisticadas (pedagogie-toulouse, 2016). El 100 por cien de los planos se hacen por CAD (*Computer Aided Design*) gracias a potentes ordenadores y software para el diseño de piezas de aviones en tres dimensiones. Este modelo digital permite a las nueve oficinas de estudio de Airbus separadas por cientos de kilómetros trabajar unidas en una herramienta para el diseño de los aviones y consultar el modelo realizado en tiempo real. Posteriormente, estos son los planos que serán enviados a los diferentes centros de producción ubicados en los diferentes países para proceder con el montaje (pedagogie-toulouse, 2016). Se podría hablar entonces una oficina central que se encargará de controlar todas las actividades, algo habitual de las estrategias globales.

En resumen, la estrategia a nivel internacional que sigue Airbus parece ser una estrategia global pura. Por un lado, la coordinación es muy importante y elevada entre los distintos sitios que hacen las piezas y que, posteriormente, se ensamblarán. Por otro lado, no hay adaptaciones de ningún tipo en función de los países y, entre otros motivos, la reducción de costes está presente en las decisiones de la compañía.

5.1.4. Los métodos de entrada de Airbus

Para Airbus las decisiones estratégicas son la respuesta a los cambios de los mercados. La compañía sigue trazando su estrategia de liderazgo en la industria a largo plazo apoyada en cuatro pilares fundamentales para su mejora: la integración, la internacionalización, la innovación y la potenciación de sus empleados (Airbus, 2008). El primero de los pilares, una mayor integración, tuvo lugar cuando las cuatro entidades nacionales que componían el consorcio Airbus transfirieron sus activos relacionados con Airbus en una sola compañía. El segundo pilar, el de la internacionalización, ha resultado ser un punto muy relevante para la compañía que se está logrando mediante una red de producción más global y una externalización internacional más amplia. Desde el punto de vista de la producción, la concentración que ésta tenía lugar tradicionalmente en Europa, actualmente se extiende en un



entorno internacional que llega a Asia, América del Norte y otras zonas, incluyendo el centro regional de China y el emplazamiento de Estados Unidos en Mobile, Alabama (Airbus, 2008).

Sin embargo, todos estos pilares no resultarían fructíferos sin el tercer pilar, un modelo de negocio basado en la innovación de los productos y la tecnología. Una importante baza en el desarrollo en Airbus ha sido la creación de centros de excelencia y competencia, respaldados por una estructura de investigación y tecnología de alta capacidad, que se beneficia de una mayor integración de sus funciones y operaciones de la empresa. Finalmente, el cuarto pilar al que Airbus otorga también relevancia, es la potenciación de sus empleados, basándose en el talento y la multiculturalidad de los empleados (Airbus, 2008).

En el marco del segundo pilar, la internacionalización y la *entrada en otros mercados*, el conocimiento y la experiencia adquiridos en las 16 plantas de producción en Alemania, España, Francia y el Reino Unido, ha servido para implantarse con éxito en otros lugares. Actualmente, con su sede central en Toulouse, Airbus es una compañía global con un capital humano que alcanza las 57.000 personas en todo el mundo, con filiales en Estados Unidos, China, Japón y Oriente Medio, centros de repuestos en Hamburgo, Frankfurt, Washington, Beijing y Singapur, centros de formación en Toulouse, Miami y Pekín, y más de 150 oficinas de representación de empresas de todo el mundo (pedagogie-toulouse, 2016). Por otro lado, también está trabajando en la cooperación industrial y en el logro de asociaciones con las principales compañías en el mundo, y cuenta con una red de proveedores en diferentes regiones internacionales (pedagogie-toulouse, 2016).

A modo resumen, en la siguiente Figura 5.5 podemos ver una perspectiva global de como quedaría la situación internacional de Airbus. De este modo, los iconos grises con forma de avión muestran las principales líneas de ensamblaje de la compañía, a las que posteriormente haremos mención, en Estados Unidos, China, y Alemania, mientras que los iconos de color verde los son centros de producción donde se lleva a cabo la fabricación de diferentes secciones de los aviones.

Figura 5.5. Mapa de la presencia mundial de Airbus



Fuente: Airbus (2016c)

Por tanto, uno de los principales métodos de entrada empleados por la compañía es la inversión directa mediante *filiales propias* y la creación de *empresas conjuntas* (acuerdos de cooperación accionarial o exportación concentrada) con socios locales así como *otros acuerdos de cooperación*. En menor medida también ha empleado la exportación. A continuación, brevemente se explican algunos de estos ejemplos.

El caso de China, es una filial conjunta en propiedad compartida en un 49% de accionistas chinos (El Economista, 2016). Más específicamente, se trata de una *joint venture* entre Airbus y un consorcio chino de Tianjin Zona de Libre Comercio (TJFTZ) y China Aviation Industry Corporation (AVIC). Airbus comenzó recientemente a construir una nueva planta para la entrega de aviones de largo alcance en el país, en un nuevo paso por competir por el mercado chino con Boeing. La nueva planta es una extensión de la ya existente donde actualmente se ensamblan aviones de medio alcance de la familia A320. A pesar del crecimiento económico más débil en los últimos 25 años del país, la compañía apuesta por un aumento en los ingresos de la clase media y por la facilidad para obtener visados que están provocando un *boom* del transporte aéreo en el país. China prevé para el año 2034 alcanzar la cifra de 1.700 millones de pasajeros y convertirse así en las próximas dos décadas en el primer mercado mundial para la aviación civil (El Economista, 2016).

La planta china recibirá aviones cuya procedencia será Toulouse (Francia), preparados para volar, y allí les añadirán cabinas, equipamientos y pintura antes de entregarlos a los clientes. Las autoridades chinas consideran de gran relevancia el desarrollo de la industria



aeroespacial, mientras que constructores como Airbus consideran que cada inauguración de una nueva planta es una oportunidad para vender más aviones a China, objetivo fundamental de esta cooperación industrial (El Economista, 2016).

Mencionar también que Airbus también posee otros *acuerdos licenciatarios* con transferencias de tecnología en el país asiático (China) para la fabricación de puertas, alas y otras piezas de la familia de los A320 (El Economista, 2016). De este modo, a raíz del gran éxito cosechado en las ventas de sus aviones en China, las negociaciones ahora se centran, además de en extender y ampliar la línea de montaje final de Tianjin, en promover también el desarrollo de una cadena de proveedores locales para hacer el producto más competitivo. Airbus ya está trabajando activamente con seis fabricantes chinos, entre los que se encuentran Chengdu Aircraft como proveedor global para las puertas traseras del A320 y para los componentes principales de la punta delantera del aparato, Shenyang Aircraft como único proveedor mundial de puertas de emergencia para la familia A320, Xi'An Aircraft como el productor de componentes de ala de Airbus fuera de Europa, Hong Yuan Aviation para las piezas de titanio de los aparatos, Shanghai Aircraft para marcos de puertas de aviones de carga y Hafei Aviation para piezas de materiales compuestos (usinenouvelle, 2011).

En el caso de la *filial* propia en Mobile (Alabama), con la entrada en Estados Unidos Airbus busca incrementar el ritmo en la producción de sus aviones, dando salida a pedidos que se acumulan en cartera y cumplir así con los plazos fijados para las entregas. Estos aviones están destinados en exclusiva a los clientes americanos. Las aerolíneas estadounidenses no sólo conforman actualmente la mayor flota del mundo en aviación civil, sino que también son una de las más viejas. Esto supone una oportunidad enorme por el volumen de los clientes potenciales (El País, 2015).

Además de este incremento del ritmo de producción, Airbus posee otras múltiples razones para implantar sus raíces en suelo estadounidense como conseguir contratos militares del pentágono y el congreso que tan difícil resulta a las empresas extranjeras, aprovechar el talento en el mercado aeroespacial más grande en el mundo y eliminar cualquier resistencia persistente de las aerolíneas estadounidenses a comprar en el extranjero, y acelerar su arranque de la producción de aviones de un solo pasillo, donde el consorcio está vendiendo más que Boeing. Para ello, Airbus ha creado en Mobile una copia de su línea de ensamblaje existente en Hamburgo capaz de construir cualquier modelo de pasillo único (Seattletimes, 2016).

Por otro lado, al estar situado en la bahía de Mobile, adyacente al propio puerto de Mobile, permite a Airbus entregar secciones de aviones totalmente equipados desde el continente europeo al complejo industrial, Brookley Aeroplex, a través de barcos de contenedores de carga estándar. Esta línea de montaje está estratégicamente posicionada para beneficiarse del agua, la carretera, el ferrocarril y las conexiones aéreas, y coloca al consorcio en el centro del clúster aeroespacial en la Costa del Golfo, entre Mississippi y el noroeste de Florida (Airbus, 2012).

Por su parte, Airbus firmó un contrato con la empresa DHL Global Forwarding con el fin de transportar los componentes de los aviones y cargas generales desde la planta de producción de Airbus en Hamburgo hasta la línea de montaje final de Airbus en Mobile. Este *acuerdo de externacionalización de servicios* para el transporte multimodal entre ambas compañías incluye las cargas generales, enviadas por mar y aire, así como los componentes principales de los aviones, incluido el fuselaje trasero, el fuselaje delantero, las alas y el estabilizador vertical y horizontal, en donde el proveedor de servicios logísticos juega un papel importante brindando una solución de transporte multimodal con servicios de transporte aéreo, marítimo y ferroviario (logisticamx, 2014). En declaraciones a la agencia Bloomberg, un directivo de Airbus decía sobre la nueva fábrica: “Estamos trabajando en suelo estadounidense, con gente estadounidense, para fabricar un producto europeo”. En lugar de vender directamente los productos a los consumidores en ese país, construyen una fábrica en territorio estadounidense y desde ahí abastecen ese mercado (BBC, 2015).

El caso de Singapur, Singapore Airlines Engineering Company (SIAEC) formará una *joint venture* con Airbus con sede en Singapur. Esta empresa llevará a cabo el mantenimiento del fuselaje, la actualización de la cabina y los servicios de modificación de las líneas aéreas de la región de Asia y el Pacífico (Channelnewsasia, 2016). SIAEC es un importante proveedor de mantenimiento de aeronaves, reparación y revisión de servicios en Asia Pacífico, y llevará a cabo una participación en el capital del 65 por ciento en la empresa conjunta, en la que Airbus sostendrá el restante 35 por ciento (Channelnewsasia, 2016). Este hecho permitirá aprovechar la sinergia de la amplia experiencia de mantenimiento de SIAEC y la profunda experiencia de conocimientos técnicos y de ingeniería de un fabricante de aviones como Airbus (Airbus, 2016d).



Esa región de Asia y el Pacífico es un mercado clave para aviones de fuselaje ancho de Airbus y continuará impulsando la demanda de los tipos de aeronaves más grandes, como el A380, A350 y A330 para los próximos años. La creación de una instalación de clase mundial en esta región a través de esta asociación con SIAEC plasma la estrategia de Airbus para desarrollar una gama completa de servicios de apoyo para los operadores con aviones de la compañía cerca de ellos (Airbus, 2016d).

Finalmente, también es necesario mencionar el caso de América Latina pues, dado que el crecimiento de este mercado es mucho más pequeño que en otros, la empresa no se plantea producir allí directamente, sino que tiene previsto entregar a todos los clientes de América Latina y México los pedidos de los aviones de la familia A320 desde sus líneas de ensamblaje en Toulouse y Hamburgo, lo que a diferencia de Estados Unidos y China, supone una *exportación directa* a esos mercados de las aeronaves que adquirirán las aerolíneas (Ainonline, 2016). Así, se espera cumplir con las previsiones que se tienen sobre la demanda de América Latina en los próximos 20 años, que será de unas 2.300 nuevas aeronaves, lo que significará unos ingresos de en torno a los 292.000 millones de dólares (Forbes, 2016).

5.1.5. La política de marketing a nivel internacional de Airbus

5.1.5.1. Producto

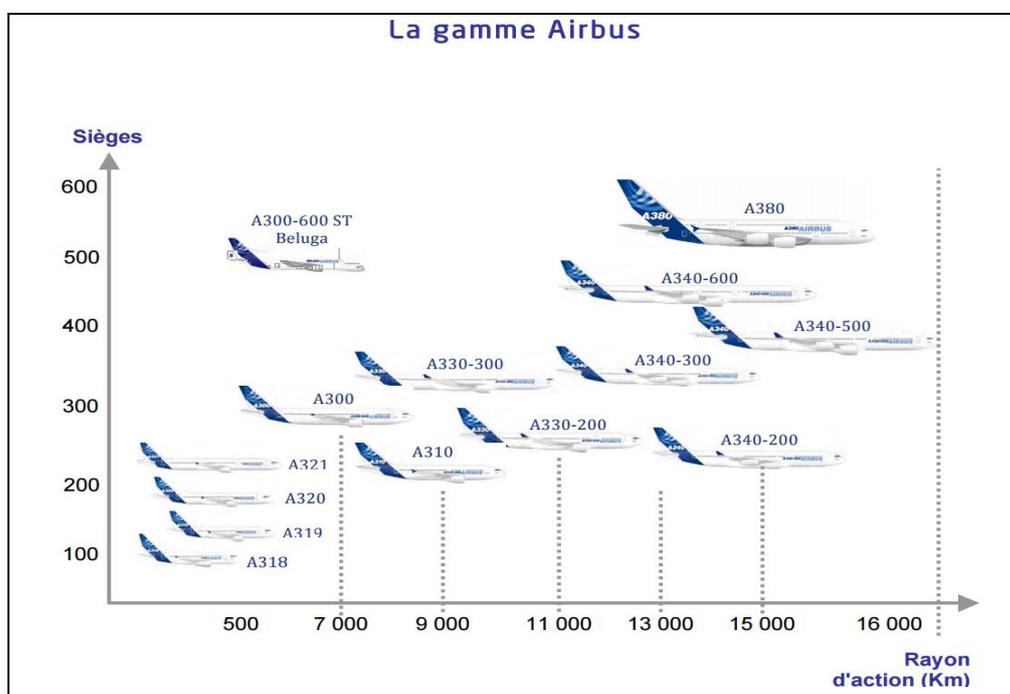
Airbus ofrece una gama de aviones muy completa y que se adapta a las necesidades de los clientes potenciales, desde el grupo de la familia de aviones más corta, la A318 de medio recorrido, hasta la familia de los aviones de largo recorrido, el A380, algo que permite satisfacer a las compañías aéreas, tanto en términos de capacidad (desde los 100 pasajeros, hasta los 600 pasajeros) como de rango de operación (desde los 3700 kilómetros hasta los 16.700 kilómetros sin parar (pedagogie-toulouse, 2016). Toda la familia de aviones Airbus tiene un diseño similar de las células, sistemas de a bordo, cabinas y características de manejo. Se trata de una gran ventaja para las tripulaciones y para el personal de mantenimiento, al permitir a las aerolíneas ahorrar en los costes operativos de manera significativa. Esto es lo que se llama “similitud” (pedagogie-toulouse, 2016).

Ejemplo de esto lo encontramos en 1988, con el A320, donde Airbus introdujo los controles de vuelo totalmente electrónicos, más comúnmente llamados *fly-by-wire* en la industria, para el control de las alas y de la cola horizontal por cables eléctricos que permiten al piloto controlar más fácilmente la nave. Esta tecnología ha reducido el peso, ha mejorado el

consumo de combustible, y otorga mayor seguridad a las aeronaves. Esta filosofía de similitud de productos ha sido utilizada en la creación de las diferentes familias de aviones y para las características de manejo. Las familias A320, A350 XWB, A330/340, y la A380 comparten este sistema. De este modo, también el tiempo de entrenamiento necesario para los pilotos que pasan de un avión a otro es mucho más corto (pedagogie-toulouse, 2016).

En la Figura 5.6 se puede observar la gama de productos que Airbus posee en el mercado de la aviación comercial, así como el tamaño de cada uno de los aparatos, el número de plazas del que dispone (Eje de ordenadas), y el radio de recorrido expresado en kilómetros (Eje de abscisas) (Airbus, 2016e):

Figura 5.6. Gama de aviones de Airbus para la aviación civil



Fuente: Pedagogie-Toulouse (2016)

- **A300 / 310:** avión de pasajeros de medio-largo alcance, y además uno de los aviones de pasajeros más rentables de su clase, con menores costes y mejor eficiencia que cualquier otro avión de pasajeros en la categoría de 200 asientos.
- **A318 / A319/ A320 / A321:** aviones bimotor de un único pasillo. Está concebido para rutas de alcance corto e intermedio. Por otro lado, fue el primer modelo de avión comercial con sistema de control de *fly-by-wire*.
- **A330 / A340:** es el avión de la familia más moderna, rentable y fiable en el mercado, que proporciona una solución a medida para cada mercado en la actualidad y para el futuro.



Se caracteriza por sus bajos costes de operación, alta eficiencia, flexibilidad y un rendimiento optimizado.

- **A350 XWB**: aviones de fuselaje ancho de larga distancia. Busca superar el reto de la volatilidad de los precios del combustible, igualando las expectativas crecientes de pasajeros y haciendo frente a las crecientes preocupaciones ambientales.
- **A380**: avión de tamaño único que permite a las aerolíneas maximizar su potencial de ingresos por un ahorro del 50 por ciento en el consumo de combustible, siendo el avión con más asientos del mercado.

Con una cartera de productos amplia y bien desarrollada, Airbus puede centrarse en la competitividad de costes y ofrecer soluciones demostradas con bajo riesgo para los clientes emergentes. Para conseguirlo, la innovación en la producción es de gran importancia, pero quizás el mayor éxito del consorcio estuvo en producir hasta un total de doce aviones diferentes usando el mismo modelo base, algo que supuso un importante ahorro en costes de producción y una ventaja competitiva sobre su principal competidor. Con ello Airbus, fue capaz de crear una cartera de productos que a Boeing le hubiera llevado, por lo menos, 35 años alcanzar (Sarin Na, 2011). Otra de las ventajas de los productos de Airbus es que ofrecen un menor coste operativo en aviones, y esto resulta un éxito, pues todas las secciones son intercambiables para aviones de la misma familia, que a su vez se han traducido en una reducción del inventario, reducción de los costes de gestión y mantenimiento de piezas (Sarin Na, 2011).

Resumiendo, este proceso de *estandarización de los productos* con mínimos cambios entre modelos de la misma familia permite reducir los costes de producción. Además, el proceso de ensamblaje de los aviones similar para cada una de las diferentes plantas situadas en los diferentes enclaves estratégicos produce un importante ahorro de tiempo en la producción de los aparatos así como en su coste al no tener que volver a desarrollar un nuevo producto para un nuevo mercado. Todo ello además refuerza la estrategia global anteriormente comentada.

5.1.5.2. Precio

Airbus ha aumentado aproximadamente una media del 3,27 por ciento el precio de su línea completa de productos, entrando estos nuevos precios en vigor el 1 de enero de 2015. Este aumento ha sido calculado mediante la fórmula de subidas estándar de Airbus para el período que va de enero de 2014 a enero de 2015, permitiéndole así continuar con la mejora de su rentabilidad (Airbus, 2015). Detrás de esta subida de precios puede haber dos razones: la primera, Airbus tiene un volumen de pedidos record para su cartera de productos, lo que lo coloca en una posición fuerte frente a las compañías aéreas, y en segundo lugar, la salida al mercado de la nueva familia de aviones NEO, que han conseguido reducir hasta un 15 por ciento el consumo de combustible en comparación con otros dispositivos (Challenges, 2012).

En el siguiente Cuadro 5.1 se muestra el listado de precios medio para cada modelo de Airbus confeccionado para el año 2015, con el aumento del precio del 3,27 por ciento comentado anteriormente ya incluido. Para el listado del año 2016 se espera una subida media del 1,1 por ciento del precio de catálogo de todos sus aviones comerciales según los anuncios del consorcio (El Economista, 2016).

Cuadro 5.1 Modelos de Airbus y su precio medio en el catálogo del 2015

Modelo	A318		Precio medio	74,3
	A319			88,6
	A320			97
	A321			113,7
	A320neo			106,2
	A330-200			229
	A350-800			269,5
	A380-800			428

Fuente: Elaboración propia a partir de Airbus (2015)

Los precios de Airbus dependen en última instancia de factores como son el motor utilizado y la personalización encargada por la aerolínea. Airbus ha vendido más de 15.000 aparatos –de los que ya ha entregado 8.900 a más de 800 clientes (Onemagazine, 2015). Estos precios oscilan entre los 74,3 millones de dólares, aproximadamente 64 millones de euros, de un



A318, un subproducto del A320 que en la industria de la aviación se le conoce como el “mini-Airbus”, con capacidad para entre 107 y 132 pasajeros. En el otro extremo los 428 millones, casi 370 millones de euros, de un A380-800, una aeronave de más de 72 metros de envergadura que ofrece a las aerolíneas entre 471 y 853 asientos (Onemagazine, 2015).

Sin embargo, hay un código de silencio en el sector aeronáutico cuando se trata de precios que contrasta con una era marcada por el exceso de información. Son muchas las personas en todo el mundo que alguna vez forman parte en la compra de un avión, pero muy pocas son las cifras que salen a la luz, lo que deja a estas transacciones envueltas en un aire de misterio y especulación (Jonh, 2008). Los fabricantes reconocen que en las negociaciones con las aerolíneas se producen regateos, y se acusan mutuamente de comenzar una guerra de precios. En una industria donde no hay tantos competidores, los clientes que hacen grandes pedidos y los compradores de modelos nuevos obtienen rebajas dependiendo espacialmente del volumen (Jonh, 2008). Pero hay formas de estimar el rango de los descuentos. Los descuentos, según The Wall Street Journal, varían entre un 20 y 60 por ciento y promedian alrededor de 45 por ciento. Los compradores astutos no pagan más de la mitad del precio de catálogo, habiendo diferencias entre un acuerdo y otro (La Nación, 2012). Esta estrategia se conoce como la **discriminación de precios**, donde Boeing y Airbus toman ventaja con diferentes posiciones con lo que ha de pagar cada aerolínea (Jonh, 2008).

Por otro lado, en esta situación de duopolio entre Airbus y Boeing, la **fijación de precios** que ambas compañías llevaron está **orientada a la competencia**, fijando el propio más o menos al mismo nivel con algún que otro porcentaje arriba o abajo, y reduciendo la fijación del precio a la mera supervisión del de la competencia con pequeños ajustes ocasionales en función de este, provocó un descalabro en el margen de ambas empresas. Tras una durísima competencia por hacerse con nuevos pedidos rebajando los precios llegó un momento en que el margen no era de apenas un 1 por ciento (Raju y Zhang, 2010)

En resumen, el precio de los aviones ha ido aumentando conforme pasan los años en gran parte gracias a su innovación para hacerlos mucho más eco-eficientes. Sin embargo, la situación de duopolio de Airbus y Boeing, en una guerra de precios iniciada ya años atrás, donde ambas compañías miran con un ojo a su competidor para fijar el precio, y con el otro al mercado en busca de grandes pedidos que acaban siendo casi a precio de coste para la aerolíneas, hacen que los márgenes sobre los aviones acaben siendo insignificantes, en una industria donde entienden de amigos y favores, y los precios favorecen a unos y discriminan a otros.

5.1.5.3. Política de distribución y comunicación

Airbus, produce únicamente por petición de encargo mediante el *book-to-bill*, resultando totalmente imposible hacerse con una de sus naves si no es por medio de una petición directa al fabricante. En este tipo de distribución exclusiva el producto pasa del fabricante al comprador de forma directa, sin intermediarios. De este modo, son las líneas de ensamblaje localizadas en Alemania, China y en Estados Unidos las encargadas de entregar los aviones ya completamente operativos a los clientes (c8funmarketing, 2011).

Para la realización de la entrega, un equipo de alrededor diez personas que forman parte de la representación de la empresa cliente, llevan a cabo una inspección completa y detallada de la aeronave durante aproximadamente una semana, habiendo compañías que directamente examinan el avión durante la etapa de producción. Si están conformes, el título de propiedad aeronave se transferirá al cliente y el avión se preparará para volar a ese país. Por tanto, se trata una **distribución exclusiva y directa**, donde el avión es entregado en el centro de entregas de Airbus (pedagogie-toulouse, 2016).

En este caso, el enfoque estratégico es de *pull*, no existiendo la posibilidad de ejercer presión sobre un canal que en el caso de esta empresa es inexistente (c8funmarketing, 2011). Las secciones completas, equipadas con todos los sistemas, son enviadas a las cadenas de montaje final. Airbus utiliza diferentes tipos de transporte: aéreo, marítimo, fluvial y terrestre. Para el transporte de las piezas de los modelos de aviones, Airbus utiliza una flota compuesta por cinco aviones Beluga (pedagogie-toulouse, 2016), como el que se puede ver en la siguiente Figura 5.7.

Se necesitan alrededor de cinco vuelos para transportar todas las secciones de un avión, y se organizan cada semana cuarenta vuelos entre diferentes puntos de Europa. Airbus ha optado por un medio de transporte “multimodal” para permitir la entrega de subconjuntos cuyas dimensiones son impresionantes, en una industria donde los precios son muy elevados, debido al alto grado de innovación y el coste que tiene su fabricación (pedagogie-toulouse, 2016).



Figura 5.7. Descarga de secciones del avión BelugaA300-600ST



Fuente: airlinereporter (2015)

Por último, en el plano de la **comunicación**, en este tipo de compañías no se necesita de ningún tipo de campaña de marketing pues el conocimiento que hay por parte de la aerolínea es total. Sin embargo, en este mercado de duopolio básicamente repartido entre Airbus y Boeing la comunicación directa con los compradores para captarlos es muy importante, al depender el éxito de sus productos (c8funmarketing, 2011). En este sentido, Airbus posee un servicio de atención al cliente que permite ofrecerles servicios personalizados, siempre disponible las 24 horas. Además, un equipo de casi tres mil personas cubre todas las áreas de apoyo, con soluciones técnicas y de información de repuestos, y para el reciclaje de los equipos y el personal. La amplia gama de servicios ofrecidos por Airbus permite a las empresas y los usuarios elegir de acuerdo a sus necesidades individuales los servicios que se adapten a ellos (pedagogie-toulouse, 2016).

Además, hace un par de años el consorcio cambió su nombre Airbus Group, mostrando su compromiso con la innovación y la internacionalización, así como con una clara temática de hacer volar. Al unificar todas sus actividades en una marca única y fuerte, Airbus Group también cambió el nombre de dos de sus tres Divisiones, Airbus defence and space y Airbus helicopters (Infoterra, 2014). Este cambio estructural ha proporcionado al consorcio un acceso optimizado al mercado, sinergias en costes y de mercado y mejor competitividad en conjunto, además de aportar una mayor visibilidad en las actividades (Infoterra, 2014).

Centrándose más en el producto, la combinación de letras y números es una técnica muy utilizada en las marcas aeronáuticas para referirse a los diferentes modelos en función del orden cronológico de los aparatos. De este modo, Airbus utiliza siempre en su política de marca la combinación de su primera letra, en este caso “A”, acompañado de una serie de números que habitualmente denotan una variante para designar el rango del avión. Por ello, el primer avión de la compañía fue el A300 por el número de pasajeros que iba a transportar, no se cambió el nombre del avión y se decidió que se mantendría la serie A3XX para todas las aeronaves comerciales de la aerolínea (Malaval y Bénayora, 2001).

5.2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MCDONALDS

5.2.1. Historia de Mcdonalds

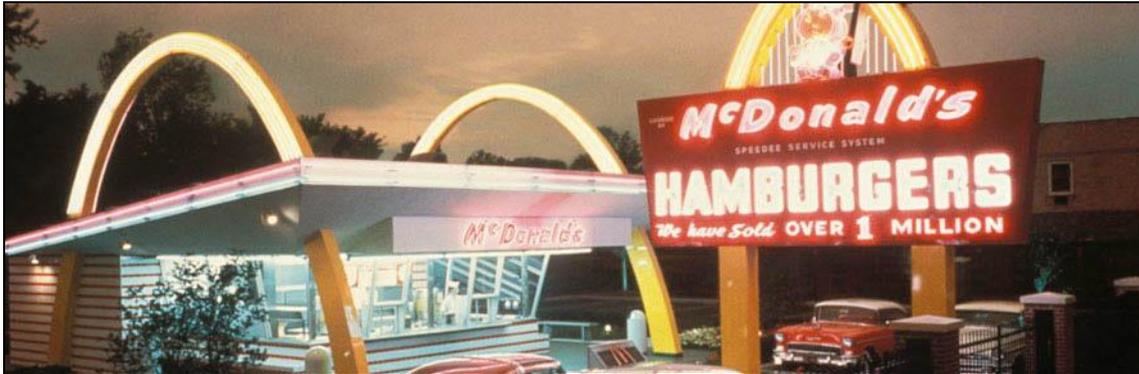
McDonald's es sinónimo de comida rápida y franquicia exitosa. Pero esto no siempre fue así. Detrás de este éxito está la combinación del trabajo de varias personas que supieron innovar y emprender un método sin precedentes hasta entonces nunca diseñado y llevar esa visión alrededor del mundo. Tres fueron los personajes fundamentales, Richard y Maurice McDonald y, por el otro, Ray A. Kroc (iProfesional, 2014).

Fue en 1940 cuando los hermanos abrieron su primer restaurante en San Bernardino (California), tratándose de un bar que servía barbacoas y con bastante éxito. Sin embargo, tras la Segunda Guerra Mundial decidieron cerrarlo e introducir grandes cambios centrados en su mayor parte en aumentar la velocidad del servicio. Este cambio se basó fundamentalmente en tres ejes: reducción del menú a nueve posibilidades, estandarización de los procesos, y por último, el concepto del *self-service*. Esto permitió reducir el tiempo de servicio de treinta minutos a treinta segundos, y de aquí surgiría el término comida rápida (iProfesional, 2014).

En el año 1952, los hermanos vendieron su primera franquicia a Neil Fox en Phoenix, hecho que fue aprovechado para tomarlo como modelo para los futuros nuevos McDonald's que irían surgiendo, como el de la siguiente Figura 5.8, creando también los arcos amarillos que posteriormente se transformarían en el símbolo de la multinacional (iProfesional, 2014).



Figura 5.8. Establecimiento de Mcdonalds de la época



Fuente: Mcdonalds (2016)

A partir de aquí, comienza la creación de restaurantes por todo el territorio de Estados Unidos. Por el año 1965, el número de restaurantes en suelo americano era de 700, y hoy en día, tienen más de 30.000 puntos de venta en los cinco continentes, todos ellos con una misma filosofía empresarial basada en cuatro pilares fundamentales: calidad, servicio, limpieza, y buen precio (iProfesional, 2014).

5.2.2. Datos de la internacionalización de Mcdonalds

No cabe duda de que el proceso internacional de McDonald ha resultado ser una verdadera lección de *management*. La cadena no solamente está presente en su país de origen sino que también supo establecerse en otros países realizando actividades mercantiles tanto de venta y compra, como de producción. Su gran expansión, le convierte en uno de los restaurantes de mayor presencia mundial, y un referente de la comida rápida, el capitalismo y la globalización (Economía internacional, 2010).

Mcdonalds comenzó su expansión internacional hacia finales de los años 60 mediante la apertura de su primer restaurante en Rickmond, Canadá. Diez años después de esta apertura, la compañía avanzaba imparable y ya estaba inaugurando restaurantes en seis nuevos países: Japón, Países Bajos, Alemania Federal, Panamá, Guam y Australia (Ecestaticos, 2016). Hacia la década de los 80 y especialmente en la de los 90, Mcdonalds llevó a cabo un imparable proceso de apertura internacional aprovechando las nuevas tendencias económicas con la globalización de la economía y la mundialización de los mercados y de la oferta. Por otro lado, en la última década del siglo se ha extendido por toda la Europa del Este aprovechando significativamente la descomposición de la URSS en distintas naciones, así como la apertura

de todo el bloque comunista europeo hacia una economía de libre mercado, con el aumento del consumo que ello conlleva (Ecestaticos, 2016).

Actualmente, es una empresa que ha logrado establecerse de manera efectiva y rápida en muchos países y cuenta con aproximadamente 33.000 restaurantes alrededor del mundo, con presencia en 119 países de los cinco continentes, y ostenta el liderazgo del sector de restauración en todo el mundo, sirviendo a cerca de 68 millones de personas cada día (Ecestaticos, 2016). Su presencia global fue tal que indujo al periódico *The Economist*, a llevar a cabo un índice Big Mac, que consiste en comparar el precio de la hamburguesa Big Mac, en todos los países donde lo venden y establecer así un parámetro común de los costes de vida en cada país y saber si las monedas están sobrevaloradas con respecto al dólar estadounidense (Economía internacional, 2010).

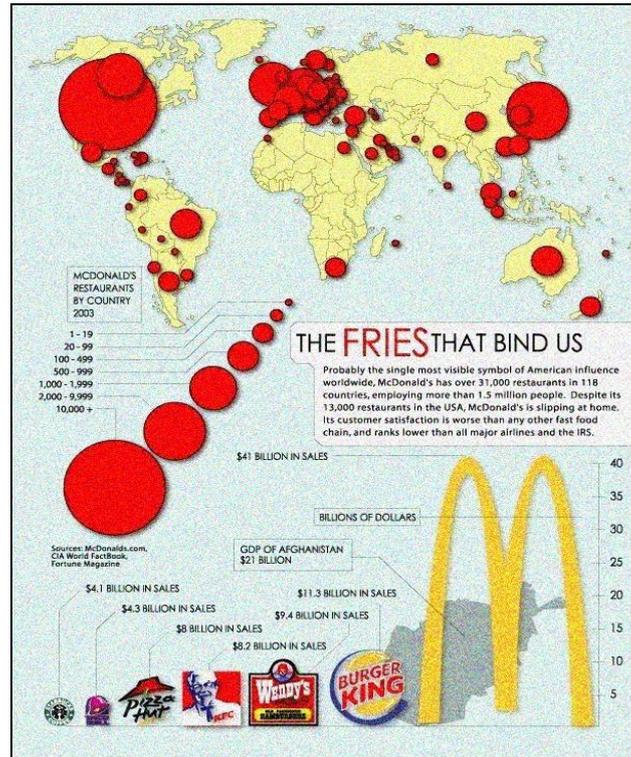
Sin embargo, a pesar del incuestionable éxito de la compañía, hay aproximadamente unos 105 países que pueden denominarse “zonas libres de McDonalds”. Este hecho viene determinado por distintas causas: hay estados pobres, gobiernos con una dura política estatal y otros en donde, por diferentes factores, desapareció la demanda (Infobae, 2014). En este caso, África es el continente donde menos países tienen McDonalds, carencia que sería consecuencia directa de los altos índices de pobreza. Encontramos otro de los motivos de ausencia de la red de comidas rápidas en la ideología, donde Kazajistán, Cuba y Corea del Norte son probablemente los casos más emblemáticos. En el extremo está Kazajistán, país que no cuenta con un solo local de la cadena estadounidense (Infobae, 2014).

Por otro lado, Bolivia es el único país que llevó a la quiebra a McDonalds, por este motivo es está incluido como uno de países donde desapareció la demanda. Tras varios años de operaciones poco fructíferas, la empresa quebró y cerró sus negocios, en donde el motivo principal debió de ser el fuerte tradicionalismo alimenticio del país y la mentalidad de su población. En otros países como Islandia, los motivos fueron una baja rentabilidad, agravada por la crisis económica islandesa y mundial (Infobae, 2014).

De este modo, la presencia mundial de la compañía quedaría planteada como se puede ver en la Figura 5.9, a partir del mapa confeccionado por *Princeton University*, apareciendo el volumen de negocios existentes en cada país en base al tamaño de las circunferencias, que crecerá conforme mayor sea el número establecimientos.



Figura 5.9. Mapa de la presencia mundial de Mcdonalds



Fuente: npr (2013)

Sin embargo, a pesar del gran número de establecimientos existentes alrededor del mundo, la compañía todavía sigue creciendo y expandiéndose, e innovando año tras año. Este plan de transformación consistente en seguir aumentando los establecimientos en el mundo junto con la idea de servir menús de desayuno, como novedad, está ofreciendo unos buenos resultados (Economía.elpaís, 2016). Este año, la cadena de restaurantes de comida rápida mejoró un 40 por ciento el beneficio en el primer trimestre hasta los 1.100 millones de dólares, un rendimiento mejor incluso del que esperaban en *Wall Street*. Por tanto, teniendo en cuenta que la mitad de los ingresos de Mcdonalds se generan en el mercado internacional, su consejero delegado Steve Easterbrook, planea abrir medio centenar de nuevos locales este año 2016, apostando fuerte por Asia, con la apertura de 1.500 locales en China, Hong Kong y Corea del Sur en cinco años (Economía.elpaís, 2016).

A continuación, se muestran algunos ejemplos de la andadura de la compañía en su proceso de expansión mundial donde algunos fueron un éxito, y en otros, como comentábamos, un fracaso. Esto último fue el caso de Bolivia. El primero de los problemas que la empresa tuvo que sortear tuvo que ver con un plano más económico, pues para los bolivianos los precios de Mcdonalds resultaban excesivos en comparación con lo que se podía comprar en un mercado

local. Sin embargo, aunque resulta más fácil atribuir a una situación puramente económica las razones de este fracaso, detrás de todo esto, las razones tuvieron más que ver con las personas, la sociología y los aspectos culturales. Puede decirse que no se tuvieron en cuenta aspectos culturales, la diversidad cultural y la identidad colectiva, en este caso expresadas en la gastronomía original, y aunque trataron de revertir la situación de sus restaurantes introduciendo la *llajwa*, salsa con la que los bolivianos aderezan sus alimentos, y música folclórica, el rechazo del mercado ya se había producido (Pijamasurf, 2011).

En el caso de China, el ejecutivo de la multinacional estadounidense declaró en una entrevista a *The Wall Street Journal* la voluntad de convertir al gigante asiático en su segundo mayor mercado en el mundo, solo por detrás de Estados Unidos, abriendo unos 250 restaurantes al año y buscando para ejecutar tales planes un socio inversor que participe en la ampliación de su negocio de franquicias en China, donde cuenta en la actualidad con unos 2.200 establecimientos (TheWallStreetJournal, 2016). Por tanto, McDonalds apuesta por el crecimiento de la población y las tasas de urbanización como fórmula para seguir impulsando las ventas, incluso cuando la economía de China se desacelera. Hay que recordar además que los planes de expansión en China pasaron por diferentes baches después de que los proveedores dejaron a algunos de sus restaurantes sin provisiones y, aún en la actualidad, continúa luchando por recuperar la confianza de los consumidores. Además, las cadenas occidentales se enfrentan a una mayor competencia de rivales de comida rápida china (TheWallStreetJournal, 2016).

En Japón, la compañía sufrió un duro revés en las ventas del que todavía no ha sabido recuperarse después de que estallara un caso de seguridad alimentaria grave (Forbes, 2014). Por ello, McDonalds anunció sus planes de llevar a cabo controles exhaustivos en casi todos sus puntos de venta, tras varias denuncias de clientes que encontraron objetos externos y restos humanos en menús de la cadena. De este modo, la compañía en un intento por no fracasar en su expansión por el país nipón, emplea los servicios de una empresa especializada externa para controlar los procesos de limpieza y la capacidad de sus trabajadores para detectar elementos ajenos en los alimentos en cerca de 3.100 de sus establecimientos (Emol, 2015). Por otro lado, McDonalds también sufrió otro revés cuando tuvo que sacar del mercado todos sus productos derivados de la carne de pollo producida en China, tras el escándalo de la carne podrida supuestamente suministrada por una compañía del país vecino y, que como



consecuencia, provocó grandes cambios en la cadena para el suministro de esta carne (Emol, 2015).

5.2.3. La estrategia multipaís de Mcdonalds

Muchos son los desafíos que ha tenido que superar Mcdonalds en su proceso de internacionalización desde la década de los 60, cuando abriera por primera vez un restaurante fuera de Estados Unidos. Probablemente el gran éxito de la compañía pueda resumirse en dos palabras: adaptación e innovación. Productos y servicios innovadores para satisfacer las necesidades del consumidor en un mercado variado, marcado por factores demográficos, económicos y locales (Forbes, 2011).

La personalización de las actividades y del menú para satisfacer las necesidades locales es el factor que contribuye más a su éxito. Tiene como objetivo mezclar la cultura local y los valores del país extranjero. En decir, todo está centralizado en el núcleo de la compañía, pero personalizando el menú y las actividades operacionales a las necesidades locales. Además, este proceso de innovación o la forma en que cada país lo gestiona, resulta innovador de una manera que también sea consecuente con esas necesidades locales (ukessays, 2015).

De este modo, los Mcdonalds de los Estados Unidos son muy diferentes al de países como Japón, China e India. La compañía ha adquirido el compromiso de comprender cuáles son los alimentos preferidos de cada cultura, adaptando el menú para incluir los alimentos que son más populares en cada país. Tal y como se comentaba, esto ha permitido tener un gran éxito en el crecimiento a través de los mercados internacionales. En China, por ejemplo, comúnmente se viene ofertando una hamburguesa de pollo usando toda la carne del muslo en lugar de la carne de la pechuga estándar, pues la carne del muslo se prefiere en China más que la carne de la pechuga. Además, hay una comida de Año Nuevo chino, que incluye el pollo a la parrilla en hamburguesa, patatas fritas, y un horóscopo de los 12 animales de la astrología china (seekingalpha, 2012).

En Japón, la compañía cuenta con una hamburguesa *teriyaki*, con trocitos de camarones, hamburguesas de camarón, y batidos con sabor a té verde, entre otros. Por otro lado, los japoneses prefieren tener sus perritos calientes servidos para el desayuno con el condimento, la salsa de tomate y mostaza. Además, Mcdonalds ha abierto múltiples restaurantes de planta baja, donde cuenta con un ambiente de cafetería en el primer piso y la experiencia tradicional de comida rápida en el segundo piso (seekingalpha, 2012).

Otro ejemplo de adaptación es el llevado a cabo en Arabia Saudita, en el que la empresa supo adaptarse a la cultura local gestionando el negocio respetando las peculiaridades del país. Los establecimientos cierran cinco veces al día para la oración y no sirven carne de cerdo para respetar la cultura islámica. Por otro lado, algunos puntos de venta exclusivos de McDonalds en la ciudad santa de la Meca que sirven a los clientes musulmanes solamente con personal musulmán (seekingalpha, 2012).

En la India, el enfoque de adaptación a nivel local en el país ha sido de gran relevancia para el éxito de la compañía en su carrera internacional. El menú confeccionado es altamente personalizado para adaptarse a los gustos de la población india, y para ello, lleva a cabo la inclusión de *tikki aloo* y *paneer* en las hamburguesas. El Big Mac, producto estrella de la cadena, se convierte en *Maharaja Mac* en la India. Otro punto importante del menú es tener cocinas vegetarianas por separado con los utensilios y cocinas independientes, destinados a cubrir las necesidades de la población vegetariana (seekingalpha, 2012).

La importancia de la adaptación también podemos encontrarla en Europa. La dirección de McDonalds de Francia ha sido muy sensible con las preferencias de los consumidores franceses tanto en el interior de los restaurantes como en su vida diaria. En Francia, Estrasburgo fue elegida como la ubicación inicial con el fin de aprovechar el reconocimiento de la marca que ya existía en Alemania. McDonalds comenzó a utilizar los quesos franceses, como el queso de cabra, cantal y azul, así como el grano entero de la salsa de mostaza francesa. Al cambiar las recetas en Francia, McDonald comenzó la ejecución de una estrategia multidoméstica, algo que fue valorado por los consumidores franceses (knowledge. wharton, 2012). Fuera de la propia adaptación de los menús de comida servidos a los clientes franceses, otro punto a destacar de esta adaptabilidad viene dado por los propios restaurantes o establecimientos de venta, donde se han realizado infinidad de cambios para mejorar el ambiente y se han invertido importantes sumas de dinero en renovaciones. Al estar hablando del cliente francés, una de las innovaciones más notables ha sido dar una mayor categoría a los interiores del restaurante para crear un ambiente acogedor. Por ejemplo, en Estados Unidos son ambientes destinados a minimizar el tiempo de la estancia de los clientes en el establecimiento, tratando de maximizar el volumen de ventas (knowledge.wharton, 2012).

En el exterior, el perfil y la señalización visual de la tienda son tan moderadas que es prácticamente invisible para los transeúntes hasta que los clientes están directamente en frente



del restaurante. Esto contrasta fuertemente con el estilo de la cadena de los edificios en los Estados Unidos, donde el logotipo de la marca con arcos de oro es izado en el aire con el objetivo de ser visto desde lejos (knowledge.wharton, 2012). En la siguiente Figura 5.11 podemos comprobar diferencias entre los establecimientos, en este caso, a la izquierda perteneciente a Las Vegas (Nevada) y a la derecha, de la ciudad de París (Francia).

Figura 5.10. Establecimientos de Mcdonalds en diferentes emplazamientos



Figura: Taringa (2014)

En resumen, si Mcdonalds ha logrado entrar en los mercados de todo el mundo cosechando grandes resultados hasta la fecha ha sido gracias a su estrategia de pensar globalmente y actuar de manera local. Esto ha marcado la diferencia frente a otros competidores de comida rápida como Burger King, que en sus comienzos trasplantaba directamente los restaurantes americanos sin dar una respuesta local, algo que dio lugar a unas ventas muy débiles allá donde se implantaban. Mcdonalds no solo ofrece productos de alimentación adaptados a la cultura o a los gustos, sino que también trata de adaptar el ambiente, interior y exterior, de los establecimientos en los lugares donde está presente para hacer del consumo de sus productos una experiencia confortable.

5.2.4. Métodos de entrada de Mcdonalds

Como comentábamos anteriormente, la compañía cuenta con aproximadamente 33.000 restaurantes alrededor del mundo, con presencia en 119 países de los cinco continentes. La mayor parte de los negocios de Mcdonalds son gestionados a través de acuerdos de

franquicia (exportación concentrada), así que, una cuantiosa parte de los ingresos de la compañía provienen de los derechos de franquicia y de comisiones de las regalías pagadas por los franquiciados. Sin embargo, la compañía también saca provecho de las unidades patrimoniales, y se beneficia de los ingresos procedentes de los alquileres y los resultados obtenidos de la propiedad directa de establecimientos fruto de sus *inversiones directas* (Etudier, 2013).

McDonalds ha franquiciado aproximadamente el 80 por ciento de los restaurantes, mientras que el resto es de su propiedad y es explotado por la propia compañía. A cada uno de los franquiciados de la compañía, por lo general, se le concede una licencia de franquicia estándar de unos 20 años para poder llevar a cabo las actividades comerciales propias de la marca. Este modelo de franquicias ha dado a la compañía una gran rentabilidad, con posibilidades de crecimiento, y la mitigación de riesgos teniendo en cuenta que reduce la cantidad de inversión (Marketrealist, 2013).

El modelo de negocio exitoso de la compañía en cada país viene representado por el “taburete de tres patas”, propietarios u operadores, proveedores y la compañía con sus empleados como fundamento esencial. El equilibrio de intereses de los tres grupos es esencial para asegurar el éxito de la empresa (Marketrealist, 2013). Este hecho es el que permite proporcionar de manera constante experiencias relevantes en los restaurantes a nivel local para los clientes, y ser una parte integral de las comunidades a las que proporciona sus servicios. Por otro lado, posibilita a Mcdonalds el identificar, implementar y ejecutar las ideas innovadoras que satisfagan las cambiantes necesidades y preferencias de los clientes (Marketrealist, 2013).

Por ejemplo, una sinergia con proveedores sería la llevada a cabo entre Mcdonalds y Bimbo para un acuerdo de provisión de los panes de las hamburguesas. De esta forma, Mcdonalds se provee de una marca de primera calidad, valiosa en su mercado, y cumpliendo con los estándares de calidad. Bimbo cuenta para ello con una línea de producción especial para Mcdonalds. Esta unión con los diferentes proveedores de Mcdonalds garantiza el inicio de la calidad de los productos que ofrece y que culmina en el restaurante al ofrecer los mejores productos y las mejores promociones (Monchtime, 2015).

En el modelo de negocio de franquicia de Mcdonlads, los restaurantes son explotados por la propia compañía o por franquicias, incluyendo las franquicias convencionales, en virtud de acuerdos de franquicias, y licenciatarios de desarrollo y mercados extranjeros afiliados,



mediante acuerdos de *licencia*. Además, para la concesión de franquicias o licencias la empresa es muy rigurosa y selectiva y, por lo general, no franquicia inversores pasivos (Marketrealist, 2013). Los tres tipos de franquicias se diferencian por la parte que es responsable de aportar el capital necesario para construir y operar en una ubicación (Fool, 2016):

- La franquicia convencional funciona con la inversión inmobiliaria de Mcdonalds en el establecimiento, y el *franquiciado es quien invierte en el equipo y la decoración*. En el caso de España, las franquicias son de tres tipos: In-Store (restaurantes integrados en un local o edificio), Centros Comerciales (instalados en locales de centros comerciales), y free-stander (restaurante de una planta, con un amplio salón interior, terraza y aparcamiento) (Franquiciadirecta, 2016). Por otro lado, algunos de los datos financieros necesarios para la obtención de una franquicia, los podemos ver de manera resumida en el Cuadro 5.2.

Cuadro 5.2 Datos financieros para la formación de una franquicia

Datos financieros de las franquicias	
Inversión	Aproximadamente 900.000 euros.
Capital Necesario	Como mínimo, el 30% de la inversión.
Canon de Entrada	45.000 euros.
Royalties	Se pagará a McDonald's <i>Corporation</i> un porcentaje sobre las ventas.
Depósito de Garantía	10.818 euros, a devolver al finalizar el contrato de franquicia.
Contrato (duración y renovación)	El contrato es por 20 años.

Fuente: Elaboración propia a partir de Franquiciadirecta (2016)

- El modelo de licencia de desarrollo, bajo acuerdos de licencia, es una forma de franquiciamiento que Mcdonalds utiliza desde hace más de 30 años en todo el mundo. Se trata de la segunda estructura de propiedad más popular, donde los *licenciarios proveen de capital la totalidad del negocio* para su formación y funcionamiento, incluyendo los bienes raíces (Fool, 2016). En este caso, Mcdonalds no invierte ningún capital para la formación de ese negocio. La mayoría de este tipo de acuerdos, que son más de 1.900 restaurantes en 19 países, están sobretodo en América Latina y el Caribe. Además, este acuerdo es el resultado de un riguroso proceso de selección, buscando socios que tengan una visión de negocios clara y un conocimiento único de la marca. Mcdonalds obtiene de esto una ganancia en base a un porcentaje de las ventas así como las cuotas iniciales (Marketrealist, 2013).

- Bajo el modelo de afiliación, que cubre sólo el 11% de las ubicaciones de franquicia, McDonald sostiene solamente una participación en los restaurantes asociados (Fool, 2016). Se trata de modelo en un número muy limitado de mercados extranjeros. El mayor de estos afiliados es Japón, donde hay cerca de 3.300 restaurantes. La compañía recibe un porcentaje sobre las ventas en estos mercados, y registra su participación de los resultados netos en resultados de *inversiones en filiales no consolidadas* (Marketrealist, 2013). Para la gestión diaria de los restaurantes, desde la central se les facilita apoyo completo en todos los departamentos (operaciones, marketing, formación a empleados, compras, control de calidad, Recursos Humanos, etc.), así como una red de proveedores y de distribución que asegura los máximos niveles de calidad (Marketrealist, 2013).

En resumen, las formas de entrada empleadas por Mcdonalds para establecerse en los diferentes mercados vienen determinadas por la adquisición en propiedad mediante inversión directa, o el método de franquicia, que es el más empleado. Dentro de este último, utiliza las modalidades de franquicia convencional, licencia de desarrollo y mercado de afiliación, básicamente dependiendo de quién realice la inversión. Mcdonalds se guarda un “derecho de admisión” a su franquiciado mediante un estricto proceso selectivo que condicionan la entrada a este negocio, y, que a su vez, asegura el cumplimiento de unos estándares de calidad. Además, es gracias a este modelo de franquiciado por lo que es posible atender a la demanda local.

5.2.5. La política de marketing a nivel internacional de Mcdonalds

5.2.5.1. Producto

Una gran parte del secreto del éxito de un restaurante está en el nivel de coherencia que exista entre la promesa de venta que haga a sus clientes y el servicio que realmente les ofrece. El modelo de negocio no es algo que se halle preestablecido, sino que surge como respuesta a las necesidades de los mercados y del concepto del producto y servicio a ofrecer (Revistalabarra, 2012). En el caso de Mcdonalds la promesa de venta es clara en todo el mundo: comida de calidad, poco tiempo de espera y establecimientos con altos estándares de limpieza e inocuidad (Revistalabarra, 2012).

La cartera de productos de Mcdonalds, como hemos dicho anteriormente, viene confeccionada en base a un cierto grado de localización que permite una *adaptabilidad*.



Existen diversos productos que sólo se ofrecen en ciertos mercados como, por ejemplo, menús sin carne de vaca o cerdo en países como India, o países árabes, por respeto a las creencias religiosas. Esta adaptación de los productos ha sido clave para Mcdonalds, pues sino no habría conseguido vender sus productos en estos mercados (Revistalabarra, 2012). Para comprender esta situación se presentan a continuación una serie ejemplos reales en distintos países, con la singularidad de sus mercados.

En la India, Mcdonalds se adaptó al consumo y a las costumbres tradicionales, abriendo establecimientos totalmente vegetarianos. Este hecho es así porque una gran parte de la población rechaza las hamburguesas originales con carne. De este modo, la cadena aprovecha los lugares sagrados más visitados del país para abrir sus sucursales (Semana, 2012). La compañía, por su parte, se compromete a que especialidades vegetarianas se trabajen por separado de las no vegetarianas, para evitar contaminaciones y cumplir los estándares de expectativas. Así que, la figura del Big Mac será reemplazado por el combo McVeggie, en un intento por buscar adaptarse a los gustos y preferencias de cada país (Semana, 2012).

En Israel, Mcdonalds tuvo que cambiar su menú para respetar los reglamentos del marco de la ley judía y restaurantes *kosher*, que no permiten comer la carne mezclada con la leche del queso, y por tanto, la compañía tuvo que separar el producto diario (queso) y la carne de sus Big Macs. Actualmente, Mcdonalds cuenta con alrededor de 160 restaurantes en Israel, donde casi 50 de ellos ofertan la venta de alimentos *kosher*, lo que significa que están cerrados en *Shabat* y las festividades judías, y no venden hamburguesas con queso (Hubpages, 2013).

En Singapur, Mcdonalds posee una hamburguesa llamada *Kaisu* basada en un popular personaje de cómic llamado Sr. Kaisu, para más tarde poner en marcha la Kampung Burger, que se basa en un personaje de dibujos animados, Kampung Boy. El objetivo de poner en marcha el Kampung Burger es denotar los valores habituales asociados con la vida del pueblo, y lograr cierta proximidad y complicidad con el cliente. Además, Mcdonalds también ofrece postres y bebidas como batidos de mango, con la motivación adaptándose a los gustos locales (Hubpages, 2013). En base a esta información, en la Figura 5.11 se muestran diferentes productos que forman parte de la cartera de productos en otros países, y que para el cliente europeo, pueden resultar desconocidos o no existir.

Figura 5.11. Productos de Mcdonalds adaptados a otros países



Fuente: Hubpages (2013)

Gran parte del éxito cosechado por la empresa se consigue con la implementación de una buena estrategia de desarrollo de producto, capaz de dar salida a una cartera de productos atractiva para los clientes. En este sentido, Mcdonalds trabaja con diferentes tipos de estrategias para el desarrollo de los productos (La Voz de Houston, 2016):

- ***Estrategia permanente de producto***, con varios productos en su menú que son permanentes y no cambian. Los productos perduran en el menú por períodos largos de tiempo sin sufrir cambios importantes, algo que consigue familiarizar a los clientes con el menú. Se trata de la estrategia más predominante.
- ***Estrategia temporal de producto***, con el desarrollo regular de productos temporales. El propósito es ofrecer al cliente algo nuevo para experimentar en cada visita, pudiendo llegar a convertirse en permanentes.
- ***Estrategia local de desarrollo de producto***, con la que al expandirse internacionalmente, ha creado diferentes productos que cumplen con las necesidades del cliente en los mercados locales. De este modo, se asegura que los clientes locales cuenten con comida que se ajuste a sus gustos.
- ***Estrategia local de adaptación***, con la que toman un producto, ya existente, y lo modifican para que se adapte a los gustos locales (La Voz de Houston, 2016).



En resumen, McDonald's ha sabido adaptarse a las culturas y gustos de los distintos países a los que ha accedido, desarrollando nuevos productos o transformando los ya existentes, para dar una respuesta a las necesidades que los mercados requerían. De este modo, logra establecerse en países donde sin una adaptación hubiera sido imposible conseguir ventas. Como consecuencia, la compañía cuenta con una *cartera de productos diferente en cada país*, aunque sin cambiar el concepto de comida de calidad, poco tiempo de espera y establecimientos con altos estándares de limpieza e inocuidad, algo que si se mantiene estandarizado y se busca independientemente del mercado destino.

5.2.5.2. Precio

Los precios de McDonald's varían ligeramente entre diferentes restaurantes de acuerdo a una serie de factores distintos para cada emplazamiento. La compañía fija los precios con una metodología que se basa en la demanda, provocando que pueda haber disparidad de precios entre los restaurantes, en base al valor que pueda percibir el cliente (McDonalds.Uk, 2011). Por otro lado, McDonald's como franquiciador no puede prescribir la fijación de precios a los franquiciados, que pueden establecer su propia estructura de precios como mejor les parezca adaptándolos a su propio mercado local. El objetivo general de cada restaurante McDonald es proporcionar comida a un precio competitivo en base valor percibido por clientes (McDonalds.Uk, 2011).

De manera genérica los precios se fijan en base a diferentes métodos. Uno de estos métodos es la fijación de los precios según el valor percibido por el cliente en un espacio y momento concreto. Otro método utilizado por los franquiciados se basa en la fijación de precios económicos, mediante la utilización de promociones para productos de calidad a bajo coste. Por último, descuentos psicológicos, fijando un precio artificial relativamente alto que representa un ahorro psicológico significativo para el cliente (Monografías, 2003).

Curiosamente, este precio diferenciado ha sido objeto de estudio a través de su producto estrella y más vendido, el *Big Mac*. Surge así el *Índice Big Mac*, un indicador que se ha convertido en una especie de predictor para algunos economistas dado que permite comparar el poder adquisitivo en diferentes países, y también como guía del tipo de cambio (elblogsalmon, 2016). De este modo, utilizando como teoría la paridad del poder adquisitivo, el tipo de cambio debe igualar el precio de los bienes en diferentes países. Para ello, toma como referencia la hamburguesa estándar que produce McDonald's en todas partes. Para este

año el indicador muestra a Suiza como el país que tiene el *Big Mac* más caro del mundo, con 6,44 dólares. En el otro extremo, Venezuela tiene el más barato con 0,66 dólares (elblogsalmón, 2016). En la siguiente Figura 5.12 se puede apreciar los distintos datos del índice para este año 2016, donde tan sólo Suiza, Suecia y Noruega tienen un *Big Mac* más caro que en Estados Unidos (elblogsalmón, 2016).

Figura 5.12. Índice de precios *Big Mac* del año 2016



Fuente: elblogsalmón (2016)

En resumen, la política de precios de Mcdonalds sigue la tendencia establecida por la compañía de pensar globalmente y actuar de manera local. La compañía como franquiciadora no establece precios fijos a sus franquiciados, sino que son estos últimos quienes los establecen. Resulta interesante comprobar, que de esta manera se forma una **estructura de precios adaptada** a cada país que da lugar a disparidades de precios entre unos y otros, incluso, en una misma ciudad. De esta diferencia de precios entre los diferentes países surge el *Índice Big Mac*, utilizado para comparar el poder adquisitivo y los cambios de tipo de la moneda.

5.2.5.3. Política de distribución y comunicación

Conviene empezar este punto con el análisis de la cadena de suministro de Mcdonalds al tratarse de una pieza muy importante del engranaje, que dará comienzo a la sucesión de las diferentes fases que acontecen hasta que el producto llega a manos del cliente. Esta gestión de la cadena de suministro supone satisfacer las demandas de una compañía que cuenta con más



de 33.000 restaurantes que sirven aproximadamente a 68 millones de clientes al día en 100 países (Usanfran, 2015). La estrategia de gestión de la cadena de suministro tiene que garantizar que enormes cantidades de materias primas, como la carne, lleguen a cada uno de los restaurantes de los distintos países, además de satisfacer el deseo de los establecimientos por personalizar los menús de acuerdo a las preferencias de los clientes locales y los productos de origen a nivel local (Usanfran, 2015).

La compañía no cuenta con factorías ni centros de distribución, así que una buena comunicación con los proveedores es necesaria para asegurar el éxito. McDonalds supervisa constantemente todo, los datos diarios de los puntos de venta para cada uno de los productos, los planes de comercialización de cada producto, sus promociones o menús locales, los traslados del centro de distribución y los inventarios (Usanfran, 2015).

En cuanto a la distribución, McDonalds distribuye sus productos a través de una cadena de restaurantes situados en diferentes ciudades alrededor de todo el mundo, y lo hace a través de franquicias, o establecimientos operados por la propia compañía. Como ya se ha comentado en puntos anteriores, la figura de la franquicia se adoptó con el fin de aumentar el crecimiento y evitar los costes asociados a la creación de cada tienda en propiedad. De este modo, la mayoría de sus tiendas en los mercados maduros son llevadas a cabo por franquiciados, que trabajan bajo la supervisión y control de la compañía (ukessays, 2015).

Por otro lado, cuando hablamos de las franquicias de la compañía el lugar de ubicación resulta crucial, pues esto determinará cómo se va a vender el producto, y, cómo va a llegar allí, en este caso, la materia prima que lo compone. Por tanto, esta decisión de donde ubicar el establecimiento supondrá un elemento clave de cara a atraer clientes, pero también en relación a los costes por la instalación del inmueble o su arrendamiento (ukessays, 2015). Además, el horario de apertura constituye otro punto relevante, donde algunos de los franquiciados abren las 24 horas del día con una estrategia de *distribución intensiva* decidida a satisfacer necesidades y gustos a cualquier hora del día (ukessays, 2015).

En cuanto a la política de comunicación, McDonalds debe gran parte de su notable crecimiento y éxito a sus habilidades extraordinariamente eficaces en la publicidad y en otras áreas de la comunicación. Ha conseguido que su marca sea asociada con alta calidad y un buen precio, dentro del mundo de la comida rápida, consiguiendo una gran popularidad en varios países y entre diferentes segmentos de clientes (ukessays, 2015). En los últimos años,

la compañía ha tratado de cambiar la percepción del público acerca de la fama de “poco saludables” de sus alimentos con la introducción de alimentos más saludables así como con diferentes acciones orientadas a cambiar la imagen de *junk-food*, entre las etiquetas nutricionales de sus alimentos. En definitiva, ajusta continuamente sus *estrategias de marketing* para adaptarse a las diferentes tendencias y circunstancias ambientales (ukessays, 2015).

Además, la compañía hace uso de una amplia gama de canales de comercialización destinados al fortalecimiento de su marca, proporcionando también información sobre sus productos, servicios, planes y actividades, y para la implementación de sus estrategias de marketing. Como ya se ha comentado, la empresa opera en un gran número de países de todo el mundo y es conocida universalmente por pensar globalmente y actuar a nivel local. Esta adaptación también se puede encontrar en la estrategia de comunicación pues, por ejemplo, en China la compañía personaliza los mensajes para el público chino con adaptaciones a las costumbres sociales, al medio cultural y económico, incluso cuando están en línea con las estrategias y políticas globales de la empresa. McDonalds, por tanto, ha adoptado una estrategia de marketing específica para sus operaciones en los diferentes países (ukessays, 2015).

Por último, la política de comunicación de la compañía está integrada fundamentalmente por vallas, periódicos con anuncios y la televisión, formando los canales más importantes para la publicidad, que buscan tanto el fortalecimiento de la marca McDonalds, como proporcionar información sobre los productos, servicios y promociones. Además, utiliza una serie de promociones en los establecimientos, la mayoría, dirigidos hacia las familias y los niños (ukessays, 2015).

6. CONCLUSIONES

La globalización ha provocado grandes cambios en la economía mundial actual, donde todo aparece fuertemente interconectado, y las barreras al comercio se suprimen. Las empresas ya no se conforman con permanecer en los mercados nacionales, apareciendo nuevos retos internacionales con nuevos mercados que explorar. La internacionalización gestionada de manera adecuada puede suponer una auténtica oportunidad, y, por ello, las empresas se afanan en conseguir una buena estrategia internacional que les permita sacar provecho en unos mercados cada vez más competitivos y cambiantes.



El análisis de Airbus y Mcdonalds ha puesto de manifiesto su importante proceso de internacionalización así como el interés de ambas por seguir creciendo y expandiéndose a través de los mercados mundiales, poniendo su atención en los mercados emergentes. En el caso de Airbus, los resultados obtenidos con su estrategia global son muy positivos, pues ha conseguido instaurar un conocimiento exitoso en la producción de manera homogénea en todos los mercados, beneficiándose de la eficiencia en su actividad y de la reducción de los costes. Por su parte, Mcdonalds emplea una estrategia multipaís tratando de conseguir el beneplácito de los mercados mediante la adaptación de sus productos. En un sector como el de la alimentación es importante tener en cuenta aspectos como los gustos o la propia cultura. En todo caso, en dos casos diferentes tanto una estrategia global como una doméstica han conducido a buenos resultados empresariales. Por ello, una primera implicación del presente Trabajo Fin de Grado es que no importa tanto la estrategia *per se* elegida a nivel internacional, sino que antes de la comercialización de cualquier producto, es conveniente para las empresas tener muy claro a qué tipo de demanda se enfrenta en cada mercado así como diseñar la estrategia que mejor se adapte a sus características y a las de la industria a la que pertenece a la hora de expandirse a nivel internacional.

Una de las primeras decisiones que una compañía debe abordar en su proceso de internacionalización es elegir el mercado/s objetivo así como la forma de introducirse en el mismo. En este sentido, en el caso de Airbus son las filiales propias y la creación de empresas conjuntas con socios locales (mediante acuerdos de cooperación accionarial o exportación concentrada), y otros acuerdos de cooperación, los principales métodos de entrada. Airbus no encuentra demasiados obstáculos de cara a entrar en los mercados al buscar una *win to win situation* que favorece a la propia compañía y a los diferentes agentes socioeconómicos del país destino. Este hecho es muy positivo de cara a superar las barreras de entrada que muchas veces se imponen en los mercados. Por otro lado, Mcdonalds se apoya sobretudo en la figura del franquiciado, algo que le permite desarrollar esa adaptación que comentamos anteriormente por la proximidad al cliente, dándoles para ello una cierta capacidad de maniobra pero dentro de unos límites. Por tanto, esta “pseudolibertad” que otorga Mcdonalds es altamente positiva, sabedora del papel fundamental de sus franquiciados para detectar esos gustos y esa cultura predominantemente distinta dentro del país y a la que tiene que adaptarse.

En la política de marketing implementada en el ámbito internacional, entorno al *producto*, y en línea con la estrategia general desarrollada, mencionar que Airbus posee una cartera de

productos homogénea para todos los mercados, mientras que Mcdonalds establece una cartera de productos que se adapta a razón del gusto o cultura de la demanda local. Curiosamente su competidor directo, Burger King, en sus inicios fracasó por establecer una cartera de productos estandarizada para todos los mercados. Mcdonalds parece haber sido consciente de que si no hubiese apostado por adaptar sus productos probablemente su desarrollo y crecimiento empresarial, sobre todo a nivel internacional, sería menor. Por tanto, aprender de los fallos o errores de empresas competidoras pueden sentar las bases para el propio éxito empresarial.

En cuanto a la política de *precio*, Airbus aplica precios diferentes a los que publican en su catálogo oficial a los clientes en función de los intereses que la propia compañía tenga y de factores meramente subjetivos, en donde incluso, se producen regateos con las aerolíneas. La fijación del precio del catálogo oficial se establece sobretodo en base al precio de la competencia, hecho que en ocasiones trae consecuencias en forma de una guerra de precios. En Mcdonalds los precios, como sus productos, son adaptados para los diferentes mercados nacionales quedando la fijación del precio a cargo del franquiciado. Por tanto, otra idea que se puede extraer es que el enfoque estratégico elegido van a condicionar, al menos en parte, las decisiones que se tomen sobre el precio.

En la *distribución y comunicación*, en el caso de Airbus, los productos se distribuyen a través de los diferentes puntos de entrega que la compañía posee en diferentes mercados internacionales. Las acciones de comunicación por parte del consorcio son ínfimas dado el tipo de producto que se comercializa, donde el cliente tiene ya muy claro si quiere adquirir un avión, conociéndolo prácticamente todo de él. Por otro lado, Mcdonalds lleva a cabo su distribución a través de los franquiciados o los operadores propios, y en este caso la comunicación adquiere especial relevancia y se ejecuta prácticamente de manera intensiva. Además, este trabajo de comunicación viene reforzado desde la propia cadena de suministros donde se llevan a cabo acciones diversas para dar a conocer a los proveedores y ensalzar sus aspectos positivos, algo muy importante en el sector de la alimentación donde apremia conocer la calidad de los productos y su procedencia. Por tanto, en productos como los aviones de Airbus donde se requieren unos conocimientos muy avanzados y donde el cliente ya sabe de sobra lo que va a adquirir, no cobra tanta importancia una política de comunicación intensiva sobre los clientes, sino que apremia más darle la oportunidad de acceder al producto para que haga las comprobaciones pertinentes *in situ* antes de ejecutar la propia venta. En



cambio, para los productos de Mcdonalds donde la competencia es muy elevada no solo con productos semejantes sino también con otros productos sustitutivos de comida rápida y donde la sensibilidad al precio por parte de los clientes es bastante alta, la política de comunicación parece adquirir mucha relevancia. Llama la atención también la exigencia del mercado por saber qué llevan los productos, en una sociedad que se preocupa más por el plano nutricional y por la calidad del producto. De este modo, la comunicación se orienta también a dar datos sobre proveedores, y en general, sobre la cadena de suministro, en donde la imagen que proyectan también es importante.

En resumen, este Trabajo de Fin de Grado muestra la dificultad de la implementación de una política de internacionalización adecuada, siendo una decisión compleja y arriesgada e incluyendo una gran cantidad de aspectos a tener en cuenta y decisiones a tomar. Dicho esto y sin tratar de ser la panacea al enigma de algo tan complejo como es la política de internacionalización, se puede extraer una lectura del doble caso práctico analizado (Airbus y Mcdonalds): el producto desarrollado por la empresa da una pista de la estrategia de internacionalización más adecuada y que se ha de elegir. De este modo, aquí no vale el famoso dicho de qué fue primero, el huevo o la gallina. El enfoque ha de centrarse primero sobre el producto, para luego dar con la estrategia adecuada. Además, tanto el método de entrada como la política de internacionalización han de estar diseñados en base a la estrategia de internacionalización previamente seleccionada. Finalmente, en la política internacional de marketing es importante tener en cuenta qué tipo de producto vamos a comercializar, y a qué cliente nos vamos a dirigir, pues como hemos visto a lo largo del trabajo las dos compañías han llevado a cabo políticas de marketing diferentes como consecuencia del tipo producto que desarrollan.

7. BIBLIOGRAFÍA

ABC viajar (2015). ¿Cuántos aviones de pasajeros hay en el mundo? Retrieved 15/06, 2015, from <http://www.abc.es/viajar/20150615/abci-aviones-pasajeros-201506151259.html>

Ainonline (2016). Airbus has a sweet home for U.S. A320 Production. Retrieved 12/02, 2016, from <http://www.ainonline.com/aviation-news/air-transport/2016-02-12/airbus-has-sweet-home-us-a320-production>

Airbus (2008). Airbus maps out its strategy for long-term industry leadership. Retrieved 14/02, 2016, from <http://www.airbus.com/newsevents/news-events-single/detail/airbus-maps-out-its-strategy-for-long-term-industry-leadership/>

Airbus (2012). Brookley Aeroplex's infrastructure will facilitate the production of A320 Family aircraft in the U.S. Retrieved 15/02, 2012, from <http://www.airbus.com/presscentre/pressreleases/press-release-detail/detail/brookley-aeroplexs-infrastructure-will-facilitate-the-production-of-a320-family-aircraft-in-the-u/>

Airbus (2015). Nueva lista de precios de aviones Airbus para 2015. Retrieved 13/01, 2015, from <http://www.airbus.com/presscentre/pressreleases/press-release-detail/detail/nueva-lista-de-precios-de-aviones-airbus-para-2015/>

Airbus (2016a). "Hello ANA Group!" The A380 is to join the jetliner fleet of this Japanese carrier. Retrieved 26/01, 2016, from <http://www.airbus.com/newsevents/news-events-single/detail/hello-ana-group-the-a380-is-to-join-the-jetliner-fleet-of-this-japanese-carrier/>

Airbus (2016b). 2015 in review, and 2016 outlook. Retrieved 31/03, 2016, from <http://www.airbus.com/tools/airbusfor/analysts/>

Airbus (2016c). Worldwide presence. Retrieved 01/01, 2016, from <http://www.airbus.com/company/worldwide-presence/>

Airbus (2016d). Airbus and SIAEC to establish joint venture in Singapore. Retrieved 17/02, 2016, from <http://www.airbus.com/presscentre/pressreleases/press-release-detail/detail/airbus-and-siaec-to-establish-joint-venture-in-singapore/>

Airbus (2016e). Airbus. Retrieved 1/03, 2016, from <http://www.airbus.com/aircraftfamilies/>

Airbus Group (2015). The arrival of the A320neo. Born to evolve. Retrieved 01/01, 2015 from <http://www.airbusgroup.com/int/en/story-overview/born-to-evolve-a320neo.html>

Airbus newsevent (2011). Internationalisation: a win-win situation for Airbus. Retrieved 19/03, 2016, from <http://www.airbus.com/newsevents/news-events-single/detail/internationalisation-a-win-win-situation-for-airbus/>

Airinfo (2015). Airbus produit désormais des A320 made in América. Retrieved 14/09, 2015, from <http://airinfo.org/2015/09/14/airbus-produit-desormais-des-a320-made-in-america/>

Airlinereporter (2015). On the wings of giants: Airbus banks on the Beluga. Retrieved 02/06, 2015 from <http://www.airlinereporter.com/2015/02/wings-giants-airbus-banks-beluga/>

Alcaide, J.C. y Soriano, C.L. (2006). Marketing de servicios profesionales: guía para un marketing eficaz en despachos y negocios profesionales. Madrid: Pirámide.

Amec (Asociación multisectorial de empresas) (2012). La importancia de la internacionalización. Retrieved 19/02, 2016 from <http://www.amec.es/la-importancia-de-la-internacionalizacion>

Américaeconomía (2016). Rafael Alonso, presidente de Airbus para A. Latina y el Caribe: "la región no estaba en el mapa del mundo y ahora comienza a estarlo y lo seguirá estando". Retrieved 31/03, 2016, from <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/rafael-alonso-presidente-de-airbus-para-latina-y-el-caribe-la-region-no-estaba-e>



- Andrade, S. (2013). Planeación y desarrollo de las organizaciones. Módulo 12. Retrieved 15/12, 2015 from <http://www.buenastareas.com/ensayos/Jnniijo/26254919.html>
- Arnoldo, L. (2009). El proceso de internacionalización de las empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.
- Aviación argentina (2015). Airbus y el nacimiento de un gigante. Retrieved 18/04, 2015, from <http://www.aviacionargentina.net/foros/historia-de-la-aviacion.22/10017-airbus-a300-y-el-nacimiento-de-un-gigante.html>
- Ballesteros, A.J. (2001). Comercio exterior: teoría y práctica. Murcia: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.
- BBC (2015). ¿Por qué Airbus está mudando fábricas a Estados Unidos? Retrieved 17/09, 2015, from http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150917_economia_airbus_en_estados_unidos_1_f
- Bermúdez, G.J. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: ESIC Editorial.
- Bustamante, V. (2001). Apuntes de mercadotecnia para la microempresa rural. IICA Biblioteca Venezuela.
- C8funmarketing (2011). Estrategias de distribución. Retrieved 13/12, 2015, from <http://c8funmarketing.blogspot.com.es/2011/12/estrategias-de-distribucion.html>
- Cantos, M. (1999). Introducción al comercio internacional. Barcelona: Editorial UOC.
- Carrión, J. (2007). Estrategia: de la visión de acción. Madrid: ESIC editorial.
- Challenges (2012). Pourquoi Airbus ose augmenter le prix de ses avions. Retrieved 20/01, 2016, from <http://www.challenges.fr/entreprise/20120118.CHA9402/pourquoi-airbus-ose-augmenter-le-prix-de-ses-avions.html>
- Chandler. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press.
- Channelnewsasia (2016). SIA engineering company to form joint venture with Airbus. Retrieved 17/02, 2016, from <http://www.channelnewsasia.com/news/business/singapore/sia-engineering-company/2521752.html>
- Claver, E. y Quer, D. (2000). Estrategias de internacionalización de la empresa. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Collis, J. (2006). Estrategia corporativa. Retrieved 11/12, 2015 from file:///D:/Mis%20documentos/Downloads/Cap_Muest_Collis_8448153623.pdf
- Cristóbal, G. (2014). Internacionalización, mercados y empresa. Madrid: ESIC Editorial.
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2007). International business. México: Pearson Educación.

Diez, I., Martín, G. y Montoro M.A. (2014). Economía de la empresa. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.

EAE Business School. (1 de junio de 2014). Fases en una estrategia de internacionalización [Mensaje en un blog]. Retrieved 06/10, 2015, de <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/fases-en-una-estrategia-de-internacionalizacion/>

Ecestaticos (2016). Dossier de prensa. Retrieved 06/05, 2016 from <http://www.ecestaticos.com/file/c6faf748ed1a00aedde7d756a9d4c69c/1386006248.pdf>

Economía.el país (2016). McDonald's rentabiliza sus nuevos menús: gana un 40% más hasta marzo. Retrieved 22/04, 2016 from http://economia.elpais.com/economia/2016/04/22/actualidad/1461331263_884156.html

Economía internacional (2010). McDonald's, una empresa transnacional. Retrieved 01/03, 2016 from <http://economaiinternaciolam.blogspot.com.es/2010/10/mcdonalds-una-empresa-transnacional.html>

Echarri, A., Pendás, A. y de Quintana, A. (2002). Joint venture. Madrid: FC Editorial.

El Comercio (2016). Airbus construirá su primera planta de acabados en China. Retrieved 02/03, 2016, from <http://elcomercio.pe/economia/mundo/airbus-construira-su-primera-planta-acabados-china-noticia-1883204>

El Economista (2009). Se cumplen 40 años del nacimiento de Airbus, el A 300. Retrieved 06/05, 2016, from <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/1284741/05/09/Se-cumplen-40-anos-del-nacimiento-del-primer-proyecto-de-airbus-el-a300.html>

El Economista (2016). Airbus empieza a construir una nueva planta en China para competir con Boeing. Retrieved 02/03, 2016, from <http://www.eleconomista.es/empresas-eAm-mexico/noticias/7392249/03/16/Airbus-empieza-a-construir-una-nueva-planta-en-China-para-competir-con-Boeing.html>

El Blog salmón (2016). El índice Big Mac y la contradicción de las devaluaciones competitivas. Retrieved 11/06, 2016 from <http://www.elblogsalmon.com/economia/el-indice-big-mac-y-la-contradicion-de-las-devaluaciones-competitivas>

El País (2015). Airbus estrena su planta de ensamblaje en EE.UU. Retrieved 06/09, 2015, from http://economia.elpais.com/economia/2015/09/06/actualidad/1441531986_510830.html

Emol (2015). McDonald's Japón toma medidas tras el escándalo de la comida contaminada. Retrieved 03/06, 2016, from <http://www.emol.com/noticias/internacional/2015/01/15/699193/mcdonalds-japon-toma-medidas-tras-el-escandalo-de-la-comida-contaminada.html>

Escuela de estrategia empresarial (2014). Retrieved 09/05, 2015 from <http://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>

Etudier (2013). Internationalisation de Mcdonalds. Retrieved 07/05, 2016 from <http://www.etudier.com/dissertations/Internationalisation-De-Mcdonalds/605018.html>



- Europapress (2012). Airbus finaliza en su línea de ensamblaje en China el avión número 100 de la familia A320. Retrieved 31/08, 2012 from <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-airbus-finaliza-linea-ensamblaje-china-avion-numero-100-familia-a320-20120831140523.html>
- Ezquer, F. y Castellano J.M. (2010). Big to small: las estrategias de las grandes corporaciones al alcance de las medianas empresas. La Coruña: Netbiblo.
- Fanjul, E. (2012). Políticas de internacionalización de la economía y la empresa: un instrumento para promover el crecimiento y el empleo (ARI). Retrieved 8/05, 2012 from http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari35-2012
- Fernández, E. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Financial Times (2014). Airbus. The European model. Retrieved 23/05, 2016, from <http://www.ft.com/cms/s/2/c9a9a77c-db07-11e3-8273-00144feabdc0.html>
- Fool (2016). What percentage of McDonald's restaurants are owned by franchisees? Retrieved 06/05, 2016 from <http://www.fool.com/investing/general/2016/04/03/what-percentage-of-mcdonalds-restaurants-are-owned.aspx>
- Forbes (2011). How MacDonal'd's wins through adaptation and innovation. Retrieved 14/05, 2016 from <http://www.forbes.com/sites/panosmourdukoutas/2011/07/22/how-macdonalds-wins-through-adaptation-and-innovation/#1de8ce4f1bda>
- Forbes (2014). For McDonald's Japan's CEO Sarah Casanova, problems bigger than tainted Chinese chicken. Retrieved 14/05, 2016 from <http://www.forbes.com/sites/stephenharner/2014/08/26/for-mcdonalds-japans-ceo-sarah-casanova-problems-bigger-than-tainted-chinese-chicken/#50fd9f373cf5>
- Forbes (2016). Airbus espera elevar 65% ventas en América Latina. Retrieved 12/05, 2016, from <http://www.forbes.com.mx/airbus-espera-elevar-65-ventas-en-america-latina/>
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. México: Pearson Educación.
- Franquiciadirecta (2016). Información y cuánto cuestan las franquicias McDonald's. Retrieved 05/06, 2016, from <http://www.franquiciadirecta.com/informacion/informacionycuancocuestanlasfranquiciasmcdonalds/?r=5216>
- Fred, R.D. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Galán, L. (2014). Políticas de marketing internacional. Málaga: IC Editorial.
- García Apolinar, A. (2013). Estrategias empresariales: una visión holística. Colombia: Bilineata Publishing.
- García García, M.G. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial. Tesis doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

García Cruz, R. (2002). Marketing internacional. Madrid: ESIC Editorial.

Gestión ADN 55 (2014). Retrieved 20/08, 2015, from <http://www.networkcem.com/pdfs/Estrategia%20Corporativa.pdf>

Gómez, D. y Cristóbal, G. (2004). Los contratos en el marketing internacional. Madrid: ESIC Editorial.

Grandío, A. y Rama, O. (2003). Creación de empresas. La Coruña: Netbiblo.

Griffin, R. (2011). Administración. México: Cengage Learning Editores.

Gourg, W. (2014) Proceso de internacionalización por etapas. Retrieved 21/08, 2015 from <https://www.linkedin.com/pulse/20140805213011-109293370-preparar-su-internacionalizaci%C3%B3n>

Guerras, L.A y Navas, J.E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid: Thomson-Civitas.

Guesnon, A. (2015). La stratégie achats de Airbus en période de croissance repose sur l'anticipation. Retrieved 12/05, 2015 from <http://www.decision-achats.fr/Thematique/decideurs-achats-1035/Breves/strategie-achats-Airbus-periode-croissance-repose-anticipation-254547.htm>

Guisado, M. (2003). Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa. Madrid: Pirámide.

Hall, G. y Howell, S. (1985). The experience curve from an economist's perspective. Strategic Management Journal, 6, 197-212.

Harvard Deusto (2014). Fases en una estrategia de internacionalización. Retrieved 1/06, 2014 from <http://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/fases-en-una-estrategia-de-internacionalizacion/>

Heizer, J. y Render, B. (2009). Principios de administración de operaciones. México: Prentice Hall.

Hermida, A. e Iglesias, I. (2015). Políticas de marketing internacional: estrategias de producto, precio, comunicación y distribución. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.

Hosteltur (2015). Airbus prevé que la flota mundial de aviones se duplicará en 20 años. Retrieved 15/06, 2015, from <http://www.hosteltur.com/111544-airbus-preve-flota-mundial-aviones-se-duplicara-20-anos.html>

Hubpages (2013). McDonalds adapting globally to cultures. Retrieved 11/06, 2016, from <http://hubpages.com/business/Mc-Donalds-adapting-globally>

Ibáñez, A. (2015). Análisis de la estrategia de internacionalización: estudio del grupo Cortefiel. Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid.



Infobae (2014). El mapa del día: los países que no tienen McDonald's. Retrieved 10/06, 2016, from <http://www.infobae.com/2014/10/03/1599396-el-mapa-del-dia-los-paises-que-no-tienen-mcdonalds/>

Infoterra (2014). Airbus Group entra en 2014 con su marca conjunta. Retrieved 24/08, 2015, from <http://www.infoterra.es/noticias-grupo-airbus>

iProfesional, (2014). La historia de McDonald's y cómo pasó de “restaurante de barrio” a líder mundial. Retrieved 18/02, 2014 from <http://www.iprofesional.com/notas/155549-La-historia-de-McDonalds-y-cmo-pas-de-restaurante-de-barrio-a-lder-mundial>

Jarillo, J.C. y Martínez J.I. (1991). Estrategia internacional. Madrid: McGraw-Hill.

Jerez, J.L. y García, A. (2010). Marketing internacional para la expansión de la empresa. Madrid: ESIC Editorial.

Jonh, A. (2008). Boeing versus Airbus: an economic analysis. Tesis doctoral, Miami University.

Knowledge.wharton (2012). Born in the USA, made in France: how McDonald's succeed in the land of Michelin stars. Retrieved 07/06, 2016, from <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/born-in-the-usa-made-in-france-how-mcdonalds-succeeds-in-the-land-of-michelin-stars/>

Ladepeche (2015). Une stratégie mondiale gagnante. Retrieved 18/08, 2015, from <http://www.ladepeche.fr/article/2015/08/18/2161294-une-strategie-mondiale-gagnante.html>

La Nación (2012). ¿Cuánto cuesta realmente un avión nuevo? Retrieved 19/09, 2015, from <http://www.lanacion.com.ar/1489202-cuanto-cuesta-realmente-un-avion-nuevo>

La Voz de Houston (2005). Ventajas y desventajas de una estrategia global. Retrieved 19/09, 2015, from <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-una-estrategia-global-5275.html>.

La Voz de Houston (2016). Estrategia de desarrollo de producto para McDonald's. Retrieved 10/06, 2016, from <http://pyme.lavoztx.com/estrategia-de-desarrollo-de-producto-para-mcdonalds-5160.html>

Leiceaga, C. (2012). Economía de la empresa. Donostia: Editorial Donostiarra.

Lerma, A. y Márquez, E. (2010). Comercio y marketing internacional. Cengage Learning Editores, México.

Lertxundi, A. (2007). Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación. TFM, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

Logisticamx (2014). Crean alianza DHL y Airbus para entrega de componentes. Retrieved 10/05, 2016 from <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/70068-crean-alianza-dhl-y-airbus-entrega-componentes>

Llopis, E. (2015). Crear la marca global: modelo práctico de creación e internacionalización de marcas. Madrid: ESIC editorial.

Lugo Benítez, J.E. (2007). El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. Retrieved 23/09, 2015 from <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/internacionalizacion-de-las-empresas-en-un-mundo-globalizado-y-competitivo.htm#mas-autor>

Maeso, A. (2015). Equipos: Desarrollo de habilidades y liderazgo. Uruguay: Penguin Random House Grupo Editorial.

Malaval, P. y Bénayora, C. (2001). Strategy and management of industrial brands: business to business products and services. Alemania: Springer Science & Business.

Marín, J.N. y Ketelhöhn, W. (2008). Fusiones y adquisiciones en la práctica. México: Cengage Learning.

Marketrealist (2013). What is a franchise and how do McDonald's franchise agreements work? Retrieved 05/06, 2016 from <http://marketrealist.com/2013/12/franchise-mcdonalds-franchise-agreements-work/>

Martínez, C., Corredor, A. y Herazo, G. (2006). Negocios internacionales. Estrategias globales. Colombia: Universidad Santo Tomas, Colombia.

Martínez, P.C. (2009). PYME. Estrategia para su internacionalización. Colombia: Universidad del Norte.

Mascareñas, J. (2011). Fusiones y adquisiciones y valoración de empresas. Madrid: Editorial del Economista.

Mcdonalds (2016). Our history. Retrieved 01/01, 2016, from http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/our_history.html

Mcdonalds.Uk. (2011). Do all McDonald's restaurants charge the same prices? Retrieved 11/06, 2016, from <http://www.mcdonalds.co.uk/ukhome/whatmakesmcdonalds/questions/running-the-business/prices/do-all-mcdonalds-restaurants-charge-the-same-prices.html>

Mcleod, R. (2000). Sistemas de información gerencial. México: Pearson Educación.

Megías, J. (2011). Internacionalización y empresa, una visión desde el modelo de negocio. Retrieved 25/09, 2015 from <http://javiermegias.com/blog/2011/05/internacionalizacion-y-empresa-una-vision-desde-el-modelo-de-negocio/>

Miquel, S. (2008). Distribución comercial. Madrid: ESIC Editorial.

Monchtime (2015). McDonald's y Bimbo, la sinergia perfecta. Retrieved 07/05, 2016, from <http://monchitime.com/www/2015/01/mcdonalds-y-bimbo-la-sinergia-perfecta/>

Monografías (2003). Caso Mcdonalds. Retrieved 08/06, 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos12/public/public.shtml>



Munuera, J.L. y Rodriguez, A.I. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC Editorial.

Muñiz, R. (2014). Marketing en el siglo XXI. Centro de Estudios Financieros, Madrid.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Madrid: Thomson-Cívitas.

Nevado, D. (2007). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Madrid: Editorial Especial Directivos.

Npr (2013). Where in the world are there no McDonald's? Retrieved 01/01, 2016 from <http://www.npr.org/sections/thesalt/2013/07/25/205547517/where-in-the-world-are-there-no-mcdonalds>

Onemagazine (2015). Cuánto te costará comprar un Airbus en 2015. Retrieved 23/01, 2015, from <http://www.onemagazine.es/noticia/21276/industria/cuanto-te-costara-comprar-un-airbus-en-2015.html>

Ortega, A. (2011). Guía práctica de contratación internacional. Madrid: ESIC Editorial.

Ortega, A. y Espinosa, J.L. (2015). Plan de internacionalización empresarial: manual práctico. Madrid: ESIC Editorial.

Otero, M.A. (2008) Internacionalización. La Coruña: Netbiblo.

Padilla, V. (2014). Let's talk aeronautics. Retrieved 14/05, 2016, from <http://www.aertecolutions.com/2014/07/14/la-internacionalizacion-una-exigencia-para-crecer-en-el-sector-aeronautico/>

Parada, P y Planellas, M. (2008). ¿Qué es la estrategias corporativa? ESADE Retrieved 10/12, 2015 from http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/4018/mod_resource/content/1/Lectura_sobre_Estrategia_Corporativa.pdf

Pedagogie-toulouse (2016). GUIDE DE L'ENSEIGNANT. Dossier de préparation à la visite scolaire. Site Clément Ader / A330- A340. Retrieved 01/01/2016 from http://pedagogie.ac-toulouse.fr/col-camus-villemur/spip/IMG/pdf/guide_usine_clement_ader.pdf

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Inglaterra: OUP Oxford.

Pijamasurf (2011). Mcdonalds fracasa en Bolivia. Retrieved 03/04, 2016, from <http://pijamasurf.com/2011/12/mcdonalds-fracasa-en-bolivia-documental-explora-las-causas/>

Pla, J. y León, F. (2004). Dirección de empresas internacionales. Madrid: Pearson Educación.

Porter, M. (1988). La competencia en industrias globales. Información Comercial Española, 658, 71-100.

Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. New York: The Free Press.

- Producción en mercados exteriores (2012). Retrieved 14/12, 2015, from <http://interpretec.blogspot.com.es/2012/12/produccion-en-mercados-exteriores.html>
- Proyecto Nacce. (2010). Retrieved 17/12, 2015 from <http://www.nacce.es/content/estrategia-de-internacionalizaci%C3%B3n>
- Raju, J. y Zhang, Z (2010). Smart pricing: how Google, priceline, and leading businesses use pricing innovation for profitability. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ramírez, Z. D. (2007). Empresas transnacionales e integración en América latina y el Caribe. Tesis Doctoral, Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Cuba.
- Revistalabarra (2012). Conozca por qué McDonalds tiene las hamburguesas listas en poco tiempo. Retrieved 09/06, 2016, from <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2012/edicion-50/especial-50-claves-para-la-gestion-de-hoteles-y-restaurantes/5-modelos-ejemplares-teppanyaki/produccion-en-serie-de-mcdonald-s.htm>
- Rialp, A. y Rialp, J. (2002). Estrategia internacional de la empresa. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, M. (2011). Strategy management and decision making. Atlantis University. Retrieved 24/12, 2015 from <http://es.slideshare.net/mariabelenrr/clase-5-estrategias-corporativas-8367348>
- Sarin Na (2011). Airbus marketing strategy. Retrieved 23/12, 2015, from <http://www.sarin.mobi/2011/03/airbus-marketing-strategy/4/>
- Seattletimes (2016). Airbus plants seeds of a new aerospace cluster in the U.S. Retrieved 19/03, 2016 from <http://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/in-alabama-airbus-plants-seeds-of-a-new-aerospace-cluster/>
- Seekingalpha (2012). McDonald's: cultural adaptability to bring continued success. Retrieved 20/05, 2016, from <http://seekingalpha.com/article/855441-mcdonalds-cultural-adaptability-to-bring-continued-success>
- Semana (2012). McDonalds ahora es vegetariano en India. Retrieved 10/06, 2016, from <http://www.semana.com/mundo/articulo/mcdonalds-ahora-vegetariano-india/264289-3>
- Taringa (2014). 35 Restaurantes inusuales McDonald alrededor del mundo. Retrieved 02/05, 2016 from <http://www.taringa.net/post/imagenes/17079967/35-Restaurantes-Inusuales-McDonald-alrededor-del-mundo.html>
- Teitelbaum, A. (2014). Empresa transnacional. Observatorio de multinacionales en América latina. Retrieved 01/01, 2015 from <http://omal.info/spip.php?article4802>
- TheWallStreetJournal (2016). McDonald's plans to add more than 1,000 restaurants in China. Retrieved 01/04, 2016 from <http://www.wsj.com/articles/mcdonalds-plans-to-add-more-than-1-000-restaurants-in-china-1459407784>
- Todolí, F. (2008). Creación de Empresas paso a paso. Madrid: CISS.



Ukessays (2015). The global expansion of Mcdonalds marketing essay. Retrieved 10/06, 2016, from <https://www.ukessays.com/essays/marketing/the-global-expansion-of-mcdonalds-marketing-essay.php>

Usanfran (2015). What are the ingredients in a McDonald's supply chain? Retrieved 12/06, 2016 from <http://www.usanfranonline.com/resources/supply-chain-management/what-are-the-ingredients-in-a-mcdonalds-supply-chain/#.V2GGJyOLOdX>

Usinenouvelle (2011). Au coeur de l'usine A320 "made in China" d'Airbus. Retrieved 12/01, 2015, from <http://www.usinenouvelle.com/article/au-coeur-de-l-usine-a320-made-in-china-d-airbus.N144524>

Vallejo, C. y Torres, O. (2013). Manual de la Inversión en Bolsa. Retrieved 23/01, 2015, from http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/AprendaConCaixaBank/Manual_Inversion_en_bolsa_Tomo_II.pdf

Viscarri, J. y Mas, M. (2010). Los pilares del marketing. Barcelona: Ediciones UPC.

Zingone, L. y Ruíz, F. (2014). Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales. Alicante: Editorial Universidad de Alicante.