



**Grado Universitario en Relaciones
Laborales y Recursos Humanos
Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2014/2015**

**EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
TOYOTA Y NESTLÉ**

TOYOTA AND NESTLE INTERNATIONALIZATION
PROCESS



Realizado por la alumna D^a. AROA GARCÍA RODRÍGUEZ

Tutorizado por la Profesora Dra. D^a. LAURA CABEZA GARCÍA

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN.....	1
2. OBJETO.....	2
3. METODOLOGÍA	3
4. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO	4
4.1. INTRODUCCIÓN	4
4.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN: CONCEPTO, DETERMINANTES Y PARTICULARIDADES	6
4.2.1. Concepto y sus factores explicativos.....	6
4.2.2. Particularidades en la dirección de la empresa multinacional	8
4.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS INTERNACIONALES	10
4.4. LA INTERNACIONALIZACIÓN: ELECCIÓN DEL DESTINO Y MÉTODOS DE ENTRADA	13
4.4.1. Selección del país de destino.....	13
4.4.2. Los métodos de entrada.....	14
5. ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN: TOYOTA Y NESTLÉ.....	22
5.1. INTRODUCCIÓN	22
5.2. TOYOTA	22
5.2.1. Historia y datos de interés	22
5.2.2. Estrategia de internacionalización global.....	23
5.2.3. Métodos de entrada	23
5.3. NESTLÉ.....	28
5.3.1. Historia y datos de interés	28
5.3.2. Estrategia de internacionalización multipaís.....	29
5.3.3. Métodos de entrada	31
6. CONCLUSIONES.....	35
7. BIBLIOGRAFÍA.....	38

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Las direcciones de desarrollo estratégico.....	5
Cuadro 4.2. Las particularidades de la empresa multinacional.....	8
Cuadro 4.3. Selección de país y métodos de entrada.....	13

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Tipos de estrategias internacionales.....	11
Figura 4.2. Clasificación de los métodos de entrada.....	15
Figura 5.1. Medidas para la reducción de costes en Toyota.....	24
Figura 5.2. Métodos de entrada de Toyota.....	26
Figura 5.3. Gama de productos de Nestlé.....	29
Figura 5.4. Método de entrada de Nestlé.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Número de empresas españolas exportadoras de 2006 a 2011.....	16
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Entradas de IED en Francia, Alemania, Italia, España, Reino Unido y EE.UU 1995-2012(mil millones de dólares).....	19
Gráfico 5.1. Nestlé España exportaciones (2010-2014).....	32

1. RESUMEN

En el presente Trabajo Fin de Grado, en primer lugar, se hace una revisión teórica del concepto de estrategia empresarial y, más concretamente, de una modalidad de la estrategia de expansión de desarrollo de mercados, la internacionalización, explicando los métodos de entrada a nuevos países y los tipos de estrategias a seguir a nivel internacional. En la segunda parte del trabajo, se analiza y compara el proceso de internacionalización de dos multinacionales, Toyota y Nestlé.

En este sentido, el estudio descriptivo realizado parece indicar que, en general, cada compañía muestra un comportamiento distinto en el diseño de la estrategia a nivel corporativo, optando en un caso por reducir los costes como objetivo prioritario, y en el otro, por adaptar los productos y servicios que prestan a las preferencias y gustos de los consumidores. En todo caso, lo importante parece ser el diseño de una buena estrategia al ser ambas empresas de éxito a nivel internacional.

PALABRAS CLAVES: internacionalización, métodos de entrada, estrategia global, estrategia multipaís

ABSTRACT

This final Project is divided into two main parts. Firstly, from a theoretical approach, the concept of business strategy will be analyzed and, more specifically, the concept of one of the corporate directions for development: internationalization. The best ways to enter in a certain foreign market and what strategy the firms may adopt will be discussed. The second part of the project is focused on the international strategies of Toyota and Nestlé.

The descriptive analysis carried out indicates that each company has opted for a different business strategy. Toyota chose to reduce its costs while Nestlé adapted its products and services to the specific customer environment and needs. Anyway, due to the fact that both of them are successful multinational companies, the crucial factor seems to be the design of a good international strategy.

KEYWORDS: internationalization, entry modes, global strategy, multidomestic strategy

2. OBJETO

El objetivo principal del presente Trabajo Fin de Grado es estudiar y revisar una de las direcciones de desarrollo a nivel corporativo, la internacionalización, así como los métodos de entrada en otros países y el tipo de estrategia a adoptar (global y multipaís). En la primera de ellas, el empresario opta por comercializar un único producto a escala mundial, reduciendo los costes, mientras que en la segunda modalidad analiza si es posible optar por una adaptación al área geográfica y a sus clientes dependiendo de sus gustos, religión, creencias, posibilidades económicas, si son países desarrollados o emergentes, etc.

La globalización es la piedra angular que abre nuevas oportunidades de expansión a mercados desconocidos, convirtiéndose así en una ventaja competitiva que pretenderá perdurar en el tiempo frente a los múltiples competidores. La decisión de las compañías de internacionalizarse, bien porque entiendan que el mercado en el que trabajan está saturado o bien debido a las pérdidas que sufre fabricando productos o prestando servicios en el país de origen, puede tener una repercusión en el resultado empresarial. Es una decisión a nivel corporativo que facilita la modificación del campo de actividad de la empresa y aunque conlleva riesgos importantes, también puede ser una de las que mejores resultados lleve asociada. Además, en épocas de incertidumbre y de crisis como la vivida recientemente es importante valorar este tipo de desarrollo hacia mercados emergentes o desconocidos.

En línea con el objetivo general planteado, el presente trabajo pretende conseguir los siguientes objetivos específicos:

A nivel teórico:

1. Justificar la importancia del término de estrategia corporativa, y dentro de ella de la dirección de desarrollo relativa a la internacionalización.
2. Explicar estos conceptos y sus características más importantes, incluyendo también la descripción de las principales estrategias de internacionalización, la elección del país de destino en el que se va a desarrollar la actividad, así como los diferentes métodos de entrada en el nuevo mercado.

A nivel práctico:

1. Realizar un análisis descriptivo de la estrategia de internacionalización de una empresa japonesa (Toyota) y una empresa suiza (Nestlé).
2. Explicar la historia y datos de interés, la estrategia global o multipaís adoptada por cada compañía multinacional y algunos de los métodos de entrada utilizados por cada una.
3. Reflexionar sobre las posibles similitudes en la elección de entrada a los países anfitriones por ambas compañías y, en general, sobre el diseño de sus estrategias de internacionalización, a modo de ejemplo, de otras compañías.

3. METODOLOGÍA

La metodología empleada en este Trabajo Fin de Grado ha sido sobre todo descriptiva, intentando explicar desde el punto de vista teórico y práctico la internacionalización a nuevos mercados a nivel mundial a partir de dos compañías multinacionales.

A tal efecto, en lo relativo a la primera parte del trabajo, dentro del capítulo 4 se ha realizado una revisión bibliográfica recopilando información de diversas fuentes, fundamentalmente monográficas y artículos publicados en revistas especializadas, cuya temática aborda diversos conceptos teóricos y las características más relevantes de los términos de globalización e internacionalización junto con su implicación, utilización y repercusión. Cabe mencionar, por ejemplo, el manual Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa de los profesores Navas y Guerras (2012) o también el titulado Dirección de las Empresas Internacionales de Plá y León (2004) al ser de los más actuales y utilizados en la materia objeto de estudio del presente Trabajo Fin de Grado. La información ha sido obtenida a través de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales o de Internet. Para contextualizar un poco este fenómeno, también se han consultado datos del Instituto Nacional de Estadística para conocer el número de empresas internacionalizadas o incluso datos del ICEX en los Informes del Consejo Económico Social sobre dicha materia. A partir de esta revisión de la literatura, se ha pretendido definir y considerar las características y ventajas de utilizar esta dirección de desarrollo y así como buscar distintas estrategias y métodos de entrada en mercados desconocidos por la compañía.

Para el capítulo 5, por un lado, se rastreó y examinaron las páginas web de las compañías internacionales elegidas para llevar a cabo la aplicación práctica (Toyota y Nestlé) tratando de obtener la mayor cantidad de datos sobre las materias a tratar y analizar como, por ejemplo, los cuatro grandes programas de actuación de Toyota en su estrategia o la gama de productos adaptados a las necesidades del consumidor en distintos países de Nestlé. Por otro lado, se recopiló información de diferentes medios de comunicación para recabar el máximo número de noticias en prensa, opiniones de investigadores sobre el tema cuestionado en el presente trabajo y sobre las dos empresas. Todo el análisis anterior, se concretó en una comparación de resultados entre ambas, obteniendo una serie de conclusiones de su estudio.

En resumen, utilizando siempre fuentes de información secundarias, la metodología de este Trabajo Fin de Grado, consiste fundamentalmente en primer lugar, en una revisión de la literatura sobre el tema objeto de estudio, y por otro lado, un análisis práctico de naturaleza descriptiva sobre dos grandes compañías multinacionales a nivel internacional.

4. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO

4.1. INTRODUCCIÓN

La liberalización de los flujos comerciales, el desarrollo tecnológico, la mejora de los sistemas de información, la homogeneización de los estilos de vida y los efectos de una constante y gran globalización han impulsado el desarrollo de las actividades empresariales fuera de las fronteras nacionales (Pla y León, 2004). Así, se produce un alejamiento del modelo de economías nacionales debido a su progresiva liberalización, gracias a la eliminación de barreras administrativas, culturales, técnicas y geográficas que impedían o dificultaban la inversión y las relaciones transnacionales (Pla y León, 2004). Por ejemplo, en el caso de España, un total de 4.550 empresas estaban internacionalizadas en el año 2012, sobre todo las pertenecientes a la industria manufacturera con más de un 19%, seguida por la venta y reparación de vehículos con el 16% (INE, 2012).

Además, la globalización y sus consecuencias dan mayor protagonismo al diseño de la estrategia a seguir por las compañías y menos al conjunto de acciones y planes

llevados por toda la plantilla y miembros de la organización (Pla y León, 2004). En este sentido, el origen de la palabra estrategia se encuentra en la palabra “*strategos*”, término griego que significa general al mando de un ejército. Aunque existen numerosas definiciones a lo largo de la historia, la estrategia se puede entender como “*la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de sus recursos*” (Guerras, 2011: 12-14).

De los tres niveles de estrategia existentes (corporativa, competitiva o funcional), la internacionalización forma parte de las direcciones de desarrollo (Cuadro 4.1) dentro de la estrategia corporativa o de empresa¹, siendo esta la estrategia en la que se basará el presente Trabajo Fin de Grado. La internacionalización es un caso concreto del desarrollo de mercados, con el que se pretende la incorporación de los productos actuales en nuevos mercados traspasando las barreras nacionales. La aparición de nuevos canales de distribución de calidad y confianza, unas altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales, introduciéndose en nuevos mercados no saturados, la infrautilización de la capacidad productiva y la disponibilidad de recursos para la expansión son las principales circunstancias que avalan la importancia de la internacionalización (Pla y León, 2004).

Cuadro 4.1. Las direcciones de desarrollo estratégico

<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección de expansión <ol style="list-style-type: none"> a. Penetración de mercado b. Desarrollo de productos c. Desarrollo de mercados: la internacionalización 2. Diversificación: relacionada y no relacionada 3. Integración vertical 4. Reestructuración de la cartera de negocios

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

Más concretamente, en este capítulo 4, en primer lugar, se dará una visión panorámica y sencilla del concepto de internacionalización y los motivos y factores que llevan a la aparición de una empresa multinacional y a la eliminación de las barreras nacionales,

¹ La estrategia corporativa busca fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto, definiendo en qué negocios se compete, cuáles se abandonan y en los que se desea entrar, es decir, delimita el campo de actividad de la organización con la creación de sinergias combinando productos, tecnología, y mercados. Su contenido se basa en dar una visión global de la empresa (Navas y Guerras, 2012).

examinando las particularidades en la dirección de este tipo de compañías. A continuación, se analizarán los tipos de estrategia a nivel internacional y los métodos de entrada que pueden utilizar las empresas a la hora de operar en otros países.

4.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN: CONCEPTO, DETERMINANTES Y PARTICULARIDADES

4.2.1. Concepto y sus factores explicativos

“La empresa multinacional opera en un amplio número de países con la finalidad de maximizar beneficios bajo la perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales independientes” (Guerras y Navas, 2007:521). Según Guillén y García-Canal (2011) las nuevas multinacionales son el fruto de imitar organizativamente a las compañías establecidas en los países más ricos y de la innovación en respuesta a las características de los países en desarrollo y emergentes.

Entendiendo así el concepto de esta particular empresa, con independencia de su país de origen, las multinacionales son una forma organizativa peculiar ya que operan fuera de sus fronteras nacionales. Por ello, la gestión de estas compañías precisa de un conjunto de instrumentos económicos, organizativos y sociopolíticos que lleven a cabo el proceso de expansión internacional para el desarrollo de mercados (Guillén, 2006). Sin embargo, es necesario indicar que el hecho de ser una empresa multinacional presenta también las siguientes ventajas (Guillén, 2006: 25-34):

- ***Ventajas económicas:*** existe una expansión vertical si la empresa sitúa activos o empleados en un país extranjero para asegurar la producción de materias primas o la distribución y venta de bienes y servicios. Por el contrario, tiene lugar una expansión horizontal cuando la compañía instala un centro de producción en el país de destino para vender sus productos pero siempre existiendo también producción en el país de origen. De este modo, las empresas buscan beneficiarse de su multinacionalidad utilizando distintas redes para arbitrar las diferencias locales, los precios o nuevos mercados no saturados.

- ***Ventajas organizativas:*** la compañía decide el grado de dispersión y coordinación organizativa y dónde establecer sus centros de producción, sus activos y sus empleados.

- **Ventajas sociopolíticas:** los sindicatos, los proveedores, la comunidad y el Gobierno, es decir, los grupos de interés, tienen un gran peso en el crecimiento y desarrollo de las empresas multinacionales, dependiendo su influencia de si se trata de países desarrollados o emergentes. En los países en desarrollo existen abundantes recursos y mano de obra, al contrario que en los países desarrollados que buscan el acceso a éstos últimos. Generalmente regímenes autoritarios y dictatoriales entran en conflicto a la hora de invertir en lugares en vías de desarrollo. Sin embargo, las compañías de países democráticos eligen estas naciones emergentes para instalarse y obtener unos mayores beneficios y dádivas que en su propio territorio.

En todo caso, es cierto que operar en entornos internacionales supone adoptar una estrategia más complicada, tener en cuenta diferentes conceptos como las diferentes exigencias entre los propios clientes, las diferencias culturales, legales, económicas, e intentar compatibilizar las características de la empresa de origen con las preferencias de los países en los que se pretende acceder (Pla y León, 2004). Así, *“la estrategia internacional hace referencia a los procesos de Dirección Estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”* (Pla y León, 2004:46).

A continuación, se explican en más detalle qué motivos pueden subyacer detrás de una decisión de internacionalización (Guerras y Navas, 2007:249-250):

- **Razones internas:** la empresa toma una serie de decisiones para alcanzar una ventaja competitiva. Tendrá en cuenta una reducción de los costes en la adquisición de recursos, o las cargas fiscales, favoreciendo la aparición de economías de escala; la búsqueda de recursos como la disponibilidad de materias primas, mano de obra e incluso recursos intangibles tales como la innovación, capacidades directivas, el marketing etc. en los países anfitriones; un tamaño eficiente mínimo que alcance un volumen de ventas; unas tasas de crecimiento que justifiquen la internacionalización; y, por último, la explotación de los recursos y capacidades distribuyendo las actividades en distintas áreas geográficas persiguiendo a los clientes si no se quiere perder la posición competitiva, lo que conlleva una disminución del riesgo global.

- **Razones externas:** la compañía se internacionaliza debido a que no tiene posibilidades de desarrollo en su país y se están infrautilizando sus recursos y capacidades de producción. Por ello, las razones externas son totalmente independientes de la voluntad de la compañía. Las circunstancias del ciclo de vida de la industria, la demanda externa, seguir al cliente y la globalización, provocan que la empresa deba plantearse cómo responder a este continuo proceso cambiante de la globalización. Otros motivos pueden ser la saturación en la fase de madurez de la industria del país de origen, las facilidades aportadas por una serie de agentes (asociaciones de empresarios, agencias gubernamentales, redes de relaciones) y la difusión de nuevas tecnologías.

En conjunto, se puede entender que las razones internas son impulsores que favorecen una internacionalización de la empresa en la que existe voluntad de los directivos de crecer como compañía. Por el contrario, las razones externas sirven para cruzar las fronteras nacionales e instalarse en nuevos mercados de desarrollo.

4.2.2. Particularidades en la dirección de la empresa multinacional

Una vez que una compañía haya valorado los factores y motivos para abordar su internacionalización así como las ventajas que ello le puede suponer, en todo caso deberá tener en cuenta una serie de particularidades en comparación con la dirección de una empresa nacional en lo relativo a su política de comercialización, de recursos humanos o de localización de sus actividades (Navas y Guerras, 2012).

Cuadro 4.2. Las particularidades de la empresa multinacional

1. La comercialización de productos
a. Política de producto
b. Política de precio
c. Política de marca
2. La política de recursos humanos y expatriados
3. La gestión de la distancia cultural
4. La localización de actividades

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

La comercialización de productos va desde la decisión de comercializar en todo el mundo un único producto o la adaptación a los mercados locales atendiendo a la versatilidad del mismo, a la política de promoción y a la publicidad. Elegir entre

utilizar una única marca o múltiples dependiendo de las economías de escala o una mayor coordinación y gestión de la cartera, establecer una política estándar a nivel global, una discriminación de precios o incluso precios temporales son algunos de los problemas de marketing internacional de las empresas multinacionales (Navas y Guerras, 2012).

En lo relativo a la política de recursos humanos y expatriados, las empresas deben sopesar los posibles inconvenientes que ocasionan el efecto desmotivador en los directivos locales, la falta de adaptación del expatriado y su familia y unos mayores costes salariales de la gestión de los traslados, visados, residencias o fiscalidad (Guerras y Navas, 2007). Además, la gestión de la distancia cultural busca en todo momento un equilibrio de los intereses culturales entre las empresas de origen y las distintas filiales establecidas en los países anfitriones, la integración en las costumbres y los hábitos de cada país (Pla y León, 2004).

Por su parte, la localización de actividades supone que la compañía tenga en cuenta y decida el tamaño, la ubicación de las plantas de producción, el número concreto, si los recursos locales son decisivos, los costes de entrada en los mercados de destino y los recursos y capacidades originales de la empresa matriz (Pla y León, 2004). Así, la localización consiste en la fragmentación de la cadena de producción en los distintos países o ámbitos geográficos para minimizar los costes, la disponibilidad de recursos cualificados, la cualificación técnica y la posible comercialización (Navas y Guerras, 2012). Al contrario, la deslocalización es *“el abandono por parte de las multinacionales de las instalaciones productivas situadas en un país trasladándolas a otro en el que las condiciones de localización le son más favorables, fundamentalmente por razones de coste”* (Guerras y Navas, 2007: 549). Los motivos por los que se acude a otros países son la barata mano de obra, las altas tasas de desempleo en el país de destino, las bajas restricciones políticas o la política impositiva en los países emergentes (Pla y León, 2004).

Sin embargo, en la actualidad se comienza a hablar del término recolocación, es decir, la vuelta al país originario de la compañía que decidió internacionalizarse, siendo las causas que han provocado esta situación la moderación salarial, la bajada de los costes salariales y el aumento en países que se consideraban emergentes como China (El Economista, 2014).

4.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS INTERNACIONALES

En este sub-apartado se explicarán los tres tipos de estrategias internacionales que puede adoptar una empresa multinacional, presentando cuáles son sus ventajas e inconvenientes y qué tipo de estructura adoptan las compañías matrices y filiales.

La idea fundamental es que una compañía dependiendo del sector en que compite se enfrenta a dos tipos de presiones contrapuestas (Pla, 2005:265-266):

- Fuerzas globalizadoras o presión para reducir costes: está relacionada con la localización geográfica concentrada de las instalaciones productivas donde los factores sean más baratos y tenga lugar la estandarización de los productos. Se busca la eficiencia a través de una elevada integración y homogeneización de las actividades, derivando en la universalidad de los gustos de los consumidores.

- Fuerzas fragmentadoras o presión para la adaptación local: requiere estrategias distintas para cada país, con el fin de reflejar las preferencias y gustos locales, el aumento de los costes, los cambios en los recursos humanos, en las características de los productos o en la comercialización. Es decir, existen diferencias en los gustos, necesidades, políticas locales, que llevan a la empresa a tratar cada país de forma distinta, manteniendo una alta sensibilidad hacia las características de los diferentes mercados.

En consecuencia, fruto de la presión para reducir costes y de la adaptación al mercado local aparecen los tres tipos de estrategias internacionales, tal y como se muestra en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Tipos de estrategias internacionales

Fuente: Adaptado de Dess y Lumpkin (2011:244)

❑ *La estrategia global*

Las empresas que siguen una estrategia global son organizaciones que dan prioridad a responder ante las fuerzas globalizadoras y a una alta presión para la reducción de costes. Esta estrategia se caracteriza por un enfoque de mercado único con planteamientos homogéneos, por economías de escala y servicios y productos estandarizados (Guerras y Navas, 2007).

La empresa matriz es la base de la organización, ostentando todas las responsabilidades, mientras que las filiales actúan como simples canales de distribución hacia un mercado único global, estando controladas y dependiendo exclusivamente de la empresa matriz. La clave en este modelo se concreta en las ventajas en términos de coste y su estructura nace de la división internacional o de divisiones globales del producto (Pla, 2005).

❑ *La estrategia multipaís*

Las compañías que optan por una estrategia multipaís perciben esencialmente fuerzas fragmentadoras, buscando una perfecta adaptación a los nuevos mercados locales, sin presión de reducción de los costes (Navas y Guerras, 2012). Se pretende una fuerte diferenciación de los productos y servicios, teniendo en cuenta las diferencias

culturales, el nivel de renta de los países, la publicidad, los canales de distribución, los gustos y preferencias de los consumidores (Navas y Guerras, 2012).

La gestión de las operaciones extranjeras se entiende como un conjunto de empresas domésticas unidas por la propiedad en común y cierta tecnología desarrollada por la empresa matriz. Su estructura suele basarse en la división por áreas geográficas y la estructura matriz-filial donde el control y coordinación se alcanzan a través de las relaciones personales de confianza, lo que lleva a una alta descentralización de las filiales de cada país (Pla, 2005).

□ ***La estrategia transnacional***

En la actualidad es normal que las compañías deban enfrentarse simultáneamente tanto a una presión para la reducción de costes como para la adaptación local. Por este motivo nace la estrategia transnacional fruto de combinar la integración y la coordinación de las actividades dispersas con la necesidad de ser sensible a las diferencias entre los mercados actuales (Guerras y Navas, 2007). Estas circunstancias aparecen cuando se adopta una estrategia global pero se pretende una modificación del producto; o en sentido contrario, en una estrategia multipaís donde se busca como objetivo la reducción de costes (Navas y Guerras, 2012).

Dos características fundamentales en esta estrategia son la flexibilidad estructural, donde todos los procesos organizativos tienen la misma importancia, y la multidimensionalidad de las funciones, productos y tipos de clientes (Pla, 2005). Se desarrollan profundas relaciones de interdependencia entre las unidades de productos, geográficas y funcionales, relaciones que se materializan en flujos de personas, productos y tecnología, de tal forma que “*cada negocio individual piensa globalmente pero actúa localmente*” (Navas y Guerras, 2012:246).

En la empresa multinacional, las competencias clave no residen solamente en el país de origen, sino que pueden desarrollarse en cualquiera de las operaciones globales que la empresa realiza. Con lo cual, el flujo de habilidades y de ofertas del producto no debe ser unilateral, de la matriz a la empresa extranjera, también debe existir ese flujo de la empresa extranjera a la matriz, dándose así lo que se conoce como el aprendizaje global en la estrategia transnacional (Fernández Sánchez, 2005).

4.4. LA INTERNACIONALIZACIÓN: ELECCIÓN DEL DESTINO Y MÉTODOS DE ENTRADA

El último bloque de este apartado, en primer lugar, analizará qué variables influyen en la elección del país de destino y, seguidamente, se hará una breve revisión de los métodos de entrada en países extranjeros de los que disponen las empresas multinacionales para acceder a nuevos mercados, valorando las posibles ventajas e inconvenientes que cada uno posee. Una vez que una compañía ha decidido seguir una estrategia internacional y ampliar su negocio, deberá hacer un análisis detallado de la probabilidad de conseguir éxito y mantenerlo en el país de destino correcto; deberá elegir la forma en la que comenzar a desarrollar sus actividades empresariales en el país anfitrión elegido. Así, tiene que tomar dos decisiones que tienen que ver con la evaluación del atractivo de los países destino y con el modo de entrada al mercado (Cuadro 4.3), tal y como se explicará a continuación.

Cuadro 4.3. Selección de país y métodos de entrada

<p>1. Selección de un país de destino</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Características del país de destino b. Ajuste del producto al nuevo mercado <p>2. Métodos de entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La exportación b. Los sistemas contractuales c. La inversión directa
--

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

4.4.1. Selección del país de destino

Una correcta selección de los mercados es importante porque permitirá dirigir los recursos y adecuar la oferta hacia aquellos donde la empresa tiene mayores probabilidades de éxito y de mantenimiento a largo plazo (Pla y León, 2004). Esta decisión estará condicionada por las características generales del país de destino así como por el ajuste del producto al nuevo mercado.

En lo relativo a las *características del país de destino*, se pueden distinguir varios tipos de riesgos que la empresa matriz asumirá al entrar en el nuevo mercado y que pueden condicionar su elección (Pla y León, 2004): riesgos administrativos, que pueden limitar temporal o definitivamente el libre funcionamiento de los mercados; riesgos soberanos,

que son asumidos ante Instituciones Públicas; y, por último, riesgos políticos, asociados al intervencionismo de los gobiernos, a la estabilidad presupuestaria o incluso a la probabilidad de expropiación o nacionalización del sector industrial. También entran en juego a la hora de elegir el país de destino las condiciones macroeconómicas, tales como las expectativas de crecimiento y desarrollo y la estabilidad económica a través de variables como la tasa de desempleo, el PIB, el IPC, la renta per cápita, la cotización de la moneda, o las inversiones extranjeras (Pla y León, 2004).

En lo referente al *ajuste del producto al nuevo mercado*, dos conceptos fundamentales entran en juego, la diferencia cultural y la necesidad de adaptación del producto a las condiciones locales. Las diferencias culturales van desde el modo en que se entienden los negocios en el nuevo mercado hasta los usos y costumbres de tal lugar. Una empresa que opera en diferentes países debe conocer los elementos que influyen sobre la cultura y las semejanzas con la suya propia, intentando complementarse al máximo (Navas y Guerras, 2012). Así, cuanto más semejantes o similares sean las culturas que van a establecer una relación, más fácil será adaptarse unos a otros y menos arriesgada será la inversión de la empresa matriz. No existirá incertidumbre, ni inversión en costes adicionales como la lengua, el sistema económico o los hábitos de la sociedad. Por su parte, la adaptación del producto pretende lograr una cuota de mercado en el país de destino elevada y captar clientes que adquieran su producto (Guerras y Navas, 2007).

4.4.2. Los métodos de entrada

La siguiente decisión que deben adoptar las compañías en su proceso de internacionalización son los métodos de entrada, es decir “*las formas en la que las empresas empiezan a desarrollar sus actividades internacionalmente*” (Navas y Guerras, 2012:249). En este sentido, se pueden diferenciar tres métodos de entrada: la exportación que consiste en producir en el país de origen de la empresa y vender los productos en otros países; los sistemas contractuales que implican ceder el uso de determinados bienes a otras compañías a cambio de una contraprestación económica; y la inversión directa entendida como el establecimiento de instalaciones propias en mercados exteriores a través de las *joint-venture*, filiales propias o adquisiciones de empresas (Figura 4.2).

Figura 4.2. Clasificación de los métodos de entrada

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

En las dos primeras alternativas lo que se transfiere es el producto y en la última son los recursos, tecnologías o conocimiento (Suárez, 2005). Por ello, la elección del método de entrada adecuado supone “*una decisión en la que se trata de buscar un equilibrio entre diversos factores, como son el tamaño del mercado y la estructura de costes, que implica unos costes fijos crecientes y unos costes variables decrecientes*” (Suárez, 2005:139).

4.4.2.1. La exportación

Se trata del método más sencillo y el que menos riesgo conlleva. En la exportación la fabricación se mantiene en la empresa matriz y los productos son vendidos en países extranjeros por medio de las filiales (Guerras y Navas, 2007). Esta opción hace que los costes fijos apenas aumenten al estar la planta de producción en el país de origen, mientras que los costes variables sí lo hacen debido a los costes logísticos y a los elevados aranceles (Suárez, 2005). Por ejemplo, en el caso de España en los últimos años han aumentado las exportaciones, pues según el Informe del Consejo Económico

y Social (2012), se pasó de 66.278 empresas exportadoras en el año 2000 a 109.363 empresas en 2010, lo que supone un aumento muy significativo del 65 por ciento en diez años (Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Número de empresas españolas exportadoras de 2006 a 2011

Empresas	2006		2007		2008		2009		2010		2011*	
	Valor	% sobre el total	Valor	% sobre el total	Valor	% sobre el total	Valor	% sobre el total	Valor	% sobre el total	Valor	% sobre el total
Total de empresas	100.177,0	100	97.418,0	100	101.395,0	100	107.579,0	100	109.363,0	100	102.489,0	100
Exportaciones	170.438,6		185.023,2		189.227,9		159.889,6		186.780,1		158.221,6	
Empresas que inician su actividad exportadora	36.336,0	36,3	33.240,0	33,1	35.872,0	35,4	42.421,0	39,4	43.370,0	39,7		
Exportaciones	3.837,7	2,3	3.166,3	1,7	4.176,4	2,2	3.089,7	1,9	4.247,3	2,3		
Empresas que interrumpen su actividad exportadora	42.785,0	42,7	42.818,0	44,0	39.794,0	39,2	44.291,0	41,2	50.155,0	45,9		
Exportaciones	3.466,8	2,0	2.867,2	1,5	2.759,2	1,5	3.425,8	2,1	2.611,6	1,4		
Empresas regulares	38.750,0	38,7	39.125,0	40,2	39.641,0	39,1	39.320,0	36,5	38.763,0	35,4	36.318,0	35,4
Exportaciones	153.718,6	90,2	166.746,8	90,1	171.142,4	90,4	146.568,5	91,7	170.606,2	91,3	145.329	91,9
Empresas regulares que interrumpen su actividad exportadora	3.916,0	10,1	4.300,0	11,0	4.291,0	10,8	4.933,0	12,5	4.925,0	12,7		
Exportaciones	1.902,3	1,2	1.474,9	0,9	1.430,7	0,8	1.966,1	1,3	1.136,5	0,7		

Fuente: ICEX. Informe Consejo Económico y Social (2012:42)

Existen dos tipos de exportación en función de la localización del intermediario de la compañía y cómo llegan los productos a su destino (Pla y León, 2004:67-68):

- **Exportación indirecta:** la empresa deja en manos de intermediarios independientes la operativa internacional y se dedica exclusivamente a aceptar o no el precio por el que se realiza la venta. Destacan dentro de la exportación indirecta las compañías especializadas, que actúan como departamentos de exportación para distintos países; los departamentos de compras y los *brokers*, que son intermediarios que ponen en contacto las partes a cambio de algún tipo de comisión; y las redes de ventas, que aportan su experiencia exportadora para colocar sus productos en los canales de distribución.

- **Exportación directa:** la compañía se encarga de toda la actividad en el extranjero (la búsqueda de contratos, investigaciones de mercados, precios, marketing de la empresa, etc.). Al igual que la exportación indirecta existen agentes con distintos grados de compromiso con la empresa de origen que ayudan a incrementar el volumen de ventas. Por ejemplo, los departamentos de exportación, que se trasladan a los países de forma periódica o que se quedan de forma definitiva a residir en este lugar, o las

oficinas o delegaciones comerciales en el país de destino, como herramienta de información y control de las actividades que se desarrollan en el nuevo mercado.

4.4.2.2. *Los sistemas contractuales*

Mediante esta modalidad se transfieren derechos a empresas foráneas a cambio de una compensación económica y suelen basarse en la complementariedad de los productos y servicios con otras compañías (Navas y Guerras, 2012). Los costes fijos se ven incrementados por la necesidad de gestionar y controlar los contratos firmados valorando que se usan adecuadamente, mientras que los costes variables se reducen considerablemente al disminuir costes como la logística y los impuestos (Suárez, 2005).

Existen varios tipos de sistemas contractuales, se pueden destacar los dos siguientes:

- La **licencia** “*es un convenio en el que el licenciataria extranjero compra los derechos para fabricar los productos de una compañía en su país, siendo el licenciataria el que aporta capital para poner en marcha la operación extranjera*” (Guerras y Navas, 2007:540). Los derechos que se ceden suelen ser recursos intangibles como marcas, patentes, *know-know* o tecnología y se trata de derechos que ayudan a conseguir ventajas adicionales en mercados específicos o constituirse como herramienta de transmisión y desarrollo de las últimas tecnologías entre las compañías pioneras de la industria en cuestión (Navas y Guerras, 2012).

A su vez se pueden dar distintos tipos de licencia (Pla y León, 2004): (a) los acuerdos de distribución, mediante la firma de contratos de distribución exclusiva se vende el producto con las mismas características que poseía dentro de la empresa fabricante; (b) los contratos de gestión, donde el control de la compañía se traslada a otra que se encargue de la dirección, la administración o los recursos humanos; (c) contratos de fabricación, en los que se permite la fabricación del producto con la misma marca comercial del original cumpliendo aquellos requisitos que la empresa matriz imponga como imprescindibles, y la cesión de patentes, si se hace uso del derecho patentado sin que el licenciador sea parte en el proceso, por no existir asociación entre ambas organizaciones.

- La *franquicia* supone que “*el franquiciador cede su marca, imagen, tecnología..., al franquiciado en el país de destino, siendo éste responsable de la actuación en el mercado local, debiendo cumplir la empresa que obtiene la franquicia estrictas normas sobre la forma de llevar el negocio*” (Guerras y Navas, 2007:540).

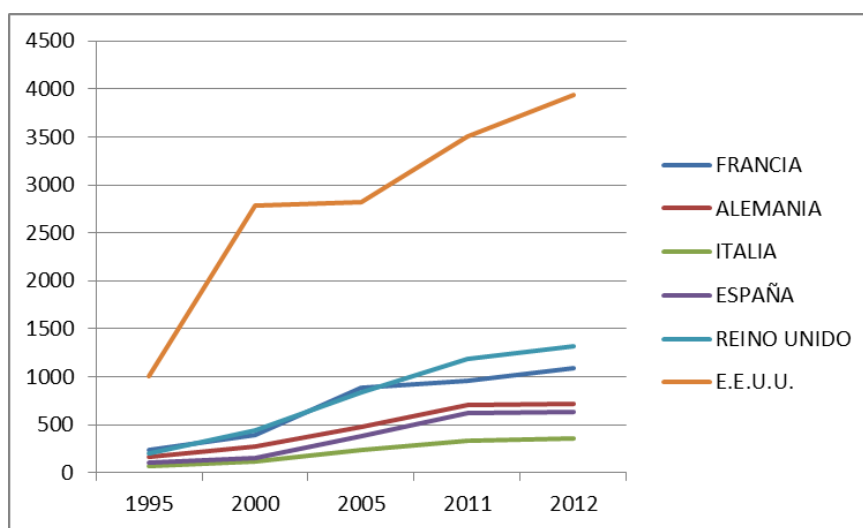
Según Pla y León (2004) se pueden diferenciar tres tipos de franquicias: (a) una franquicia internacional directa, donde se desarrolla una relación directa con el franquiciado; (b) una franquicia internacional filial, la cual establece una filial en el extranjero para controlar los franquiciados; y (c) una franquicia internacional máster, que concede una franquicia global a una empresa extranjera y ésta actúa como franquiciador.

4.4.2.3. *La inversión directa*

A diferencia de los sistemas contractuales, la inversión directa lleva aparejada la aportación de capital en el extranjero, exigiendo de tal forma un mayor compromiso y riesgo para la empresa de origen (Navas y Guerras, 2012). La inversión directa es la vía de entrada más arriesgada de la inversión en el extranjero. Por este motivo, la empresa matriz deberá analizar el modo en que invertirá, es decir, si lo hará solitariamente o junto con otros socios, o si la inversión se realizará mediante la adquisición de una compañía del país anfitrión o estableciendo una filial propia (Guerras y Navas, 2007). La inversión directa supone unos costes fijos incluso más elevados que los de los sistemas contractuales al implicar el establecimiento de nuevas instalaciones en países de destino y unos costes variables menores dada la proximidad del consumidor final (Suárez, 2005).

En el Gráfico 4.1 se comparan los millones de dólares que se obtuvieron de las inversiones directas extranjeras (IED) en distintos países. En el caso de España se alcanzaron en 2012 634,5 mil millones de dólares (de acuerdo con la CNUCYD) en comparación con los 110,2 mil millones en 1995. Sin embargo, en comparación con el resto de países europeos y Estados Unidos no supuso un gran beneficio para la economía española la utilización de este método de entrada a la hora de llevar a cabo la internacionalización de las empresas españolas, ya que los beneficios fueron inferiores a los obtenidos por el resto de países.

Gráfico 4.1. Entradas de IED en Francia, Alemania, Italia, España, Reino Unido y EE.UU 1995-2012 (mil millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos del World Investment Report (2013)

A continuación se analizan las tres modalidades existentes: creación de *joint-venture* o empresas conjuntas, filiales propias o la adquisición de compañías.

□ *Joint-venture*

Mientras que las licencias y las franquicias son acuerdos contractuales entre las empresas internacionales, las *joint-venture* o empresas conjuntas son acuerdos accionariales. Se trata de una de las formas más habituales de cooperación empresarial, donde dos o más compañías independientes crean una tercera empresa para el desarrollo de una actividad (Guerras y Navas, 2007). Lo que realmente ocurre es que la empresa matriz va a invertir en el extranjero de la mano de otros socios internacionales, creando así una nueva entidad con personalidad jurídica donde los socios pueden aportar distintos activos como dinero, activos físicos, recursos humanos, redes de distribución o tecnología (Pla y León, 2004).

Existen distintas clasificaciones para las empresas conjuntas entre las que cabe destacar las siguientes (Chuliá y Beltrán, 1994):

- Si atendemos a la distinta situación de la *joint-venture* podemos distinguir entre la *joint-venture* horizontal, vertical y aglomerado. En la *joint-venture* horizontal, la empresa matriz y la nueva empresa participan en el mismo comercio y tienen la voluntad de establecer una empresa conjunta por un motivo común. En la *joint-venture* vertical, las dos compañías trabajan independientemente a niveles diferentes del

proceso de fabricación; o bien se crea la empresa conjunta a un nivel más o menos elevado del mismo proceso. Por su parte, en la *joint-venture* aglomerado, la nueva empresa conjunta se lleva a cabo en una esfera que no es común a ninguno de las actividades que desarrollan las compañías (Chuliá y Beltrán, 1994:207).

- Por otro lado, según el grado de participación se distingue entre las siguientes modalidades. En primer lugar, las empresas conjuntas dominadas, uno de los socios domina la empresa, bien por razones de ubicación, bien por tener la mayoría de las acciones o bien por ser la parte más capacitada para dirigirla. En segundo lugar, las empresas conjuntas independientes, las compañías matrices no tienen un papel de meros inversores en la operación, bien porque el cometido de la empresa conjunta no afecta directamente a sus intereses, o bien porque el personal directivo de la nueva sociedad realiza su cometido satisfactoriamente. Por último, las empresas conjuntas participativas, los socios están directamente implicados en las operaciones llevadas a cabo, y, por tanto, interesados en seguir muy de cerca la gestión de la nueva empresa. La relación entre las empresas socios debe de ser muy equilibrada en cuanto a capital aportado y participación en la gestión (Chuliá y Beltrán, 1994:207).

Las compañías que optan por este método de entrada para internacionalizarse deben ser muy meticulosas en la preparación y elección del socio adecuado, con el fin de generar un ambiente de trabajo relajado y calmado, para sacar así el mayor fruto de sus operaciones y exista una comunicación continua y fluida entre las partes (Pla y León, 2004).

❑ *Filiales propias*

Las filiales propias aparecen si la compañía que pretende internacionalizarse decide invertir en solitario y entrar en el nuevo mercado por sus propios medios. En este caso se tiene el control total sobre las operaciones que se realizan, pero es una forma de entrada que supone un elevado compromiso de recursos, lo cual lleva a asumir un alto riesgo de acceso al nuevo mercado por intentar explotar las ventajas específicas que son difícilmente transferibles a otras empresas locales (Pla y León, 2004). En todo caso, la alternativa es muy oportuna cuando la compañía necesita una coordinación estratégica global o cuando se intentan aprovechar ventajas que derivan de la reducción

de costes, o incluso para evitar una dirección compartida y la falta de flexibilidad que ello supone (Guerras y Navas, 2007).

□ *Las adquisiciones de empresas*

La adquisición es una compra por parte de una sociedad jurídica del paquete de accionariado de control de otra sociedad, sin haber fusión de patrimonios y donde ninguna empresa de esta forma pierde su personalidad jurídica (Navas y Guerras, 2012).

Las adquisiciones permiten una rápida entrada en el mercado y acceder al conocimiento y recursos de dicho mercado local, evitando las barreras interpuestas por las distancias culturales, el idioma, cuestiones legales, etc. Además, facilita la adquisición de diferentes tipos de activos como son las marcas consolidadas, las redes de distribución o las infraestructuras de I+D (Pla y León, 2004).

En todo caso, toda compañía debe valorar distintas cuestiones a la hora de adquirir a otra en el país de destino. Por ejemplo, contar con un gran equipo directivo que vigile por una correcta y adecuada integración de las empresas participantes, que la adquisición haya sido planificada y estudiada, intentar alcanzar un clima de consenso entre las partes que vele por un ambiente de concordia y respeto, y, por último, intentar exponer los puntos de vista y procesos de trabajo de las compañías teniendo en cuenta la opinión de la otra parte (Pla y León, 2004).

A modo de conclusión de este capítulo 4, la internacionalización puede ser entendida como la dirección de desarrollo que deben seguir las compañías si quieren abrir sus fronteras a nuevos mercados y ofrecer sus productos a distintos consumidores. Una vez que optan por el mercado que les es más atractivo para invertir y lanzar sus productos o servicios deberán elegir el método de entrada más conveniente para mantener su ventaja competitiva a largo plazo. A continuación, y utilizando como base la parte teórica explicada en este capítulo y para comprender mejor los conceptos aquí expuestos, se analizará el proceso de internacionalización de dos compañías: Toyota y Nestlé.

5. ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN: TOYOTA Y NESTLÉ

5.1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización supone una de las estrategias más complejas que puede abordar una compañía. Pese a tal dificultad, la creciente globalización de los mercados probablemente la haga cada vez más necesaria si se pretende alcanzar una fuerte ventaja competitiva y perdurar en el tiempo.

En este quinto apartado, se reflejará la parte práctica del presente Trabajo Fin de Grado, con el objetivo de analizar y comprender mejor el desarrollo de la estrategia corporativa de internacionalización. Concretamente, se perseguirá tener un mayor conocimiento del tipo de estrategia elegida por una multinacional para abrir sus fronteras y cuáles serán las vías de entrada en los países anfitriones, propiciando la expansión de sus mercados. Para ello, se han escogido dos compañías con dos estrategias diferentes. Por un lado, Toyota con una estrategia global y, por otro lado, Nestlé con una estrategia multipaís. A lo largo de este punto, en primer lugar, se dará a conocer sus datos de interés y sus historias. A continuación, se analizará la estrategia internacional que utiliza cada compañía para llegar a ser una multinacional potente y, por último, se explicarán y compararán cuáles son los métodos de entrada manejados para operar en otros países.

5.2. TOYOTA

5.2.1. Historia y datos de interés

En la página web Toyota (2015) aparece reflejada la historia de la empresa que se comentará a continuación. La historia de la multinacional japonesa Toyota Motor Corporation comenzó a finales del siglo XIX impulsada por su innovador telar automático que revolucionó la industria textil del país. Más tarde, en 1929 son vendidos todos los derechos de patentes de los telares y la compañía invirtió en la industria automovilística para el desarrollo del primer vehículo Toyota. Durante la II Guerra Mundial la empresa se centró en la producción de camiones para el ejército japonés. Pero es a partir de los años 50 cuando comenzó la expansión en el mercado internacional. En 1959 se creó la primera fábrica de vehículos fuera de Japón, con una pequeña planta en Brasil, para continuar posteriormente con una creciente red de

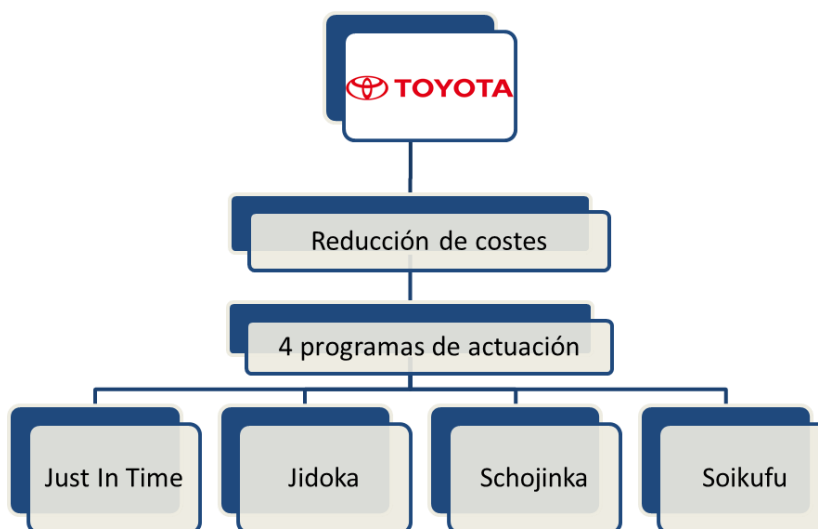
fábricas industriales alrededor del mundo, capaces de alcanzar reconocimiento mundial a partir de la década de los sesenta con la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en zonas tan alejadas de Japón como son Estados Unidos, Canadá y Europa.

A raíz de la segunda crisis de petróleo de 1979, Toyota tuvo que llevar a cabo profundos cambios estructurales para adaptarse al nuevo entorno. Sin embargo, la toma de decisiones rápidas y eficientes en el uso de recursos ha conducido a la compañía que actualmente conocemos. Así, Toyota cuenta con 53 filiales de producción en 26 países y regiones excluyendo Japón, y comercializa sus vehículos en más de 170 países, con una dotación de más de 320.000 empleados (Toyotanet, 2015).

5.2.2. Estrategia de internacionalización global

Toyota sigue una estrategia global de internacionalización existiendo una alta presión para la reducción de costes y una disminución de las fuerzas fragmentadoras. Su objetivo es ofrecer a sus clientes unos productos y servicios estandarizados a nivel mundial, olvidándose de sus preferencias o gustos. Para ello, el concepto de costes utilizado por la compañía se basa en conseguir la producción necesaria con el mínimo de existencias, materias primas y componentes, ya que un exceso de éstos sobre el mínimo requerido para alcanzar la producción que necesita es algo innecesario y que trata de ser eliminado (Progressa Global Lean, 2013).

La forma de actuar de Toyota consiste en establecer un objetivo estratégico prioritario y simple como es la reducción de los costes, para después alcanzar la ventaja competitiva sostenible a nivel internacional. Para conseguir este objetivo la compañía cuenta con cuatro grandes programas de actuación, tal y como se refleja en la página siguiente Figura 5.1 (Santisteban, 2011: 109-115):

Figura 5.1. Medidas para reducción en costes en Toyota

Fuente: Elaboración propia a partir de Santisteban (2011)

- **Just in time (JIT):** el programa Just in Time significa dentro del sistema Toyota fabricar en cada fase de la producción la clase de piezas requeridas en la cantidad necesaria y en el tiempo preciso. Evidentemente, se consigue este propósito cuando todas las unidades producidas son utilizadas de inmediato en la siguiente fase de fabricación, pues, en caso contrario, significará que habrán sido fabricadas antes de tiempo y se producirá un coste innecesario (Santisteban, 2011: 111).

- **Jidoka:** la palabra Jidoka significa automatización, y, más concretamente, para Toyota consiste en utilizar sistemas automáticos mecánicos, eléctricos o de otro tipo, para la identificación inmediata de defectos en la producción. La aplicación de este tipo de dispositivos para identificar tempranamente las piezas defectuosas producidas en cada uno de los puestos de trabajo y minimizar así la repetición de defectos supone una reducción de costes en la fabricación de más piezas (Santisteban, 2011:113).

- **Schojinka:** Shojinka significa programa de flexibilidad del personal. Es la flexibilidad con que los trabajadores ocupan diferentes puestos de trabajo adaptándose a la demanda. Se favorece el intercambio de trabajadores, permitiendo la polivalencia funcional de empleado. Quiere esto decir que el número de trabajadores en cada sección aumenta o disminuye acomodándose de inmediato a los aumentos o disminuciones de producción requeridos por el sistema en dicha sección. Por lo tanto, se reducen costes en la contratación de trabajadores nuevos (Santisteban, 2011:114).

- **Soikufu:** dentro del sistema de producción Toyota, Soikufu, significa programa de recogida y aprovechamiento de las ideas y opiniones de todos los trabajadores de la empresa. Las sugerencias de los empleados se orientan principalmente al diseño de sistemas y técnicas para la identificación temprana de defectos en la producción, a la reducción de los tiempos de preparación de máquinas, a la mejora en la maquinaria y de la distribución en planta, a la mejora y reducción de tiempo en las operaciones de producción; en suma, a un aumento de la productividad y calidad en el proceso productivo, que en último término conduce al propósito de reducción de costes (Santisteban, 2011:114).

A pesar de que el objetivo más importante de esta estrategia de internacionalización global sea la reducción de costes, deben conseguirse los tres objetivos complementarios siguientes para que se alcance plenamente tal objetivo primordial (Santisteban, 2011:115): (a) el control de la calidad producida que permita al Sistema adaptarse diaria y mensualmente a las fluctuaciones de la demanda en términos de cantidad y variedad; (b) la garantía de calidad que asegure que cada proceso suministrará solamente unidades correctas a los procesos siguientes; y (c) la identificación de los empleados de la empresa.

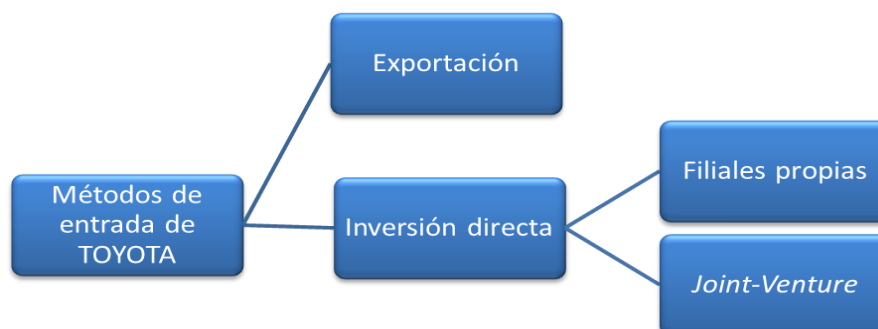
En la actualidad Toyota plantea un sistema para reducir un 20 por ciento sus costes. El líder mundial del automóvil desveló su Nueva Arquitectura Global (TNGA, por sus siglas en inglés), que incluye innovaciones tecnológicas en sus plantas, nuevos trenes de potencia y plataformas más básicas y flexibles con las que reducir sus costes. Gracias a “esta estrategia global de producción”, que implica el cambio a estas nuevas plataformas y al uso de componentes más comunes, es decir, menos especializados, el coste de fabricación se reducirá, empezándose a aplicar esta idea desde 2015 (Cinco Días, 2015). En conjunto, además de las medidas anteriores, la compañía destaca por llevar a cabo su estrategia de internacionalización global en todos los mercados en los que participa a nivel mundial reforzando así también la reducción de costes como objetivo fundamental.

5.2.3. Métodos de entrada

La multinacional japonesa ha llegado a nuevos mercados gracias a la combinación de diferentes métodos de entrada de entre los que se dispone para seguir la estrategia

corporativa de internacionalización. Entre los utilizados se encuentran la exportación, las filiales propias o las *joint-venture* (Figura 5.2).

Figura 5.2. Métodos de entrada de Toyota



Fuente: Elaboración propia

- ***La exportación***

La compañía utiliza la exportación como método de entrada, pero es cierto, que en la mayoría de las ocasiones no las lleva a cabo directamente desde Japón, sino que como paso previo se instala con filiales en otros países (como se comentará mas adelante) y desde ellas realiza las exportaciones. Así, a modo de ejemplo, en 2008 Toyota amplió la producción de una de sus plantas en Estados Unidos, con la fabricación de vehículos que se exportarían a mercados emergentes que estaban experimentando un fuerte crecimiento, como por ejemplo, China o la Región de Oriente Medio. De este modo, se comenzó a exportar desde Estados Unidos a Oriente Medio su modelo Sequoia a lo largo de ese año, mientras que el monovolumen Siena se destinó al mercado chino en el año 2010 (El Economista, 2008). Según los últimos datos disponibles para el año 2014 la empresa japonesa siguió manteniéndose durante cuarto año consecutivo en el cuarto puesto como exportador de automóviles en Estados Unidos, subiendo las exportaciones hasta un 25 por ciento a 40 países en 2014 en comparación con 2013 (El Diario, 2015).

Una de las medidas adoptadas por Toyota Motor es aumentar también su peso específico en España, uno de los principales mercados de Europa. Hasta 2002, Toyota gozaba de un acuerdo con el Grupo Bergé, con el fin de que éste se encargase personalmente de las exportaciones de Toyota en Europa. Pero ese año rompió su

vínculo con el Grupo Bergé, evitando que existan exportaciones indirectas con intermediarios y sea la propia empresa la que se encargue directamente de las operaciones de exportación (Autopista, 2002).

- ***Filiales propias***

Como ya se comentó en el capítulo 4 del presente trabajo, en la estrategia global las filiales actúan como simples canales de distribución hacia un mercado único global, estando controladas y dependiendo exclusivamente de la empresa matriz. En este caso, Toyota cuenta con su sede en Japón y a la vez dispone de filiales propias en países como Estados Unidos, repartidas en distintas plantas a lo largo del territorio norteamericano, en Alemania, Francia, Reino Unido e Italia, o en España, una de las principales filiales en toda Europa. Sin embargo, de cara al futuro la empresa planea construir nuevas fábricas en China en 2018 y en México en 2019 dentro de su estrategia de expansión internacional. Así, invertirá unos 150.000 millones de yenes (unos 1.155 millones de euros) en ambas plantas, con las que prevé incrementar su capacidad de producción anual en 300.000 vehículos y donde se aplicará la nueva “arquitectura” (TNGA), lo que tal y como se ha comentado, rebajará el coste de las fábricas en un 20 por ciento al ser más compactas y eficientes, permitiendo asimismo fabricar coches más baratos y mejores (Expansión, 2015).

La compañía internacional automovilística apuesta mayoritariamente por una inversión directa con una aportación de capital extranjero al invertir más de mil millones de dólares para la construcción de su planta ensambladora para la producción del modelo Toyota Corolla en Guanajuato (México). La misma creará 2.000 empleos y contribuirá a elevar la producción nacional de automóviles en el país (Embamex, 2015).

- ***Joint-venture***

Algunos ejemplos de empresas conjuntas que tiene Toyota son los siguientes. GAC Toyota Motor es la empresa conjunta entre Toyota y el fabricante chino de automóviles Guangzhou Automobiles Group, compañía que ha alcanzado una producción acumulada de un millón de unidades desde sus inicios en el mercado chino en 2006. Se trata de una *joint-venture* horizontal, donde la empresa matriz (Toyota) y la nueva empresa (Guangzhou) participan en el mismo comercio del automóvil y tienen la

voluntad de establecer una empresa por el motivo común de la fabricación de coches que sean vendidos en China.

Otra empresa conjunta fue por ejemplo la creada por Toyota y General Motors y denominada Nummi, inaugurada en 1984 con el objetivo de fabricar coches conjuntamente y ofrecerlos a nivel mundial en los distintos concesionarios de las empresas que se unieron. Al igual que la anterior empresa conjunta es horizontal, al existir un motivo común de creación y unión. Sin embargo, es necesario mencionar que esta *joint-venture* vió su fin en 2009, al no poder GM y Toyota alcanzar un acuerdo sobre “un futuro plan de productos que tuviese sentido para todas las partes”, por lo que NUMMI fue incluida en la “Vieja GM” (El Universal, 2009).

A modo de conclusión, la empresa ha recurrido tanto a métodos simples como la exportación como a la inversión directa en dos modalidades: el crecimiento interno (filiales) y acuerdos de cooperación accionarial (*joint-venture*). Los más utilizados son quizás las exportaciones y la creación de filiales propias en países extranjeros, apuesta esta última de un alto grado de compromiso y de riesgo al mismo tiempo. Así pues, la empresa parece combinar el método más sencillo y menos arriesgado, las exportaciones, con las filiales propias, para que en cierta medida los riesgos de la inversión directa al menos se vean compensados. Si bien es cierto, como se ha comentado, la estrategia suele ser invertir en filiales propias en distintos puntos estratégicos de los diferentes continentes y una vez que está instalada, fabrica y presta sus servicios para abastecer la región local y desde allí exportar sus productos, no siendo únicamente desde la empresa matriz radicada en el país nipón. Habitualmente esta compañía multinacional realiza inversiones indirectas en enclaves geográficos de Estados Unidos y toda Europa, entrando en nuevos mercados y distintos de la sede de Japón, poniendo en práctica la internacionalización que se pretende estudiar en el presente Trabajo Fin de Grado.

5.3. NESTLÉ

5.3.1. Historia y datos de interés

Tal y como refleja en su página web Nestlé (2015), en 1866 el químico alemán y radicado en Suiza, Henri Nestlé, desarrolló una harina a base de leche de vaca y pan tostado con el fin de satisfacer las necesidades nutricionales de los niños que no podían

ser amamantados y luchar contra la elevada desnutrición de aquellos años. Esta harina se transformó en el primer producto fabricado y comercializado por Nestlé, innovación que muy pronto sería conocida en todo el mundo.

Más tarde, en 1905 la compañía se fusionó con la Anglo Swiss Condensed Milk Company, que contaba con una fábrica de leche condensada ubicada en Cham, Suiza. Desde entonces, Nestlé inició su internacionalización y diversificación relacionada mediante la fusión y adquisición de diversas empresas. Es así que Nestlé fue sumando su gama de productos: chocolates, confites, cafés solubles, productos culinarios, lácteos, congelados y refrigerados, cereales para desayunos, helados, aguas minerales, productos oftalmológicos, cosméticos y alimentos para mascotas, entre otros, tal y como se observa en la Figura 5.3.

Figura 5.3. Gama de productos de Nestlé



Fuente: Nestlé gama de productos (2015)

Hoy en día Nestlé es la empresa líder mundial de alimentos con presencia en todos los continentes. Posee 461 fábricas distribuidas en 83 países y 330 mil trabajadores en más de 150 países alrededor del mundo, estando su casa matriz ubicada en Vevey, Suiza (Nestlé, 2015).

5.3.2. Estrategia de internacionalización multipaís

Nestlé, al contrario que Toyota, ha optado por una estrategia multipaís de internacionalización, que no vela por una elevada presión para la reducción de costes pero sí tiene un alto interés por los gustos y preferencias de sus clientes. Entre sus

principales finalidades está encontrar una fuerte diferenciación de los productos y servicios a nivel mundial, no prestando tanta atención a los costes generados.

La compañía pone énfasis en un importante catálogo de marcas con la adaptación local, regional y nacional correspondiente a cada área geográfica en la que comercializa sus productos. Sus negocios a día de hoy, están perfectamente integrados en unidades regionales y es realmente esta estrategia la que marca la diferencia. Nestlé aspira a crear valor sostenible a largo plazo respondiendo de forma fiable a las necesidades de nutrición, disfrute y alta calidad de cada tipo de consumidor (Nestlé Principios Corporativos, 2004).

Algunos ejemplos de esta estrategia o adaptación a los consumidores son los siguientes. Debido a los fuertes flujos migratorios, en la actualidad, Nestlé ofrece diferentes productos en todo el mundo que se adaptan a las necesidades de los mercados concretos y, sobre todo, a la población que los forman. Es el caso, por ejemplo, de los *productos halal*, ofreciendo actualmente dos sopas en España, Harira y Chorba, importadas directamente desde la filial de Nestlé en Marruecos. La compañía se ha dado cuenta de que el inmigrante siente nostalgia de los productos de su tierra y por este motivo cada vez es más amplia la gama de productos que se importan de otros países, respetando la ley islámica en su elaboración (La Vanguardia, 2010). Es decir, la multinacional suiza no solo busca adaptarse in situ al consumidor, sino también donde éste pueda encontrarse con independencia de su origen y de las diferentes circunstancias que le rodeen, tanto económicas como personales.

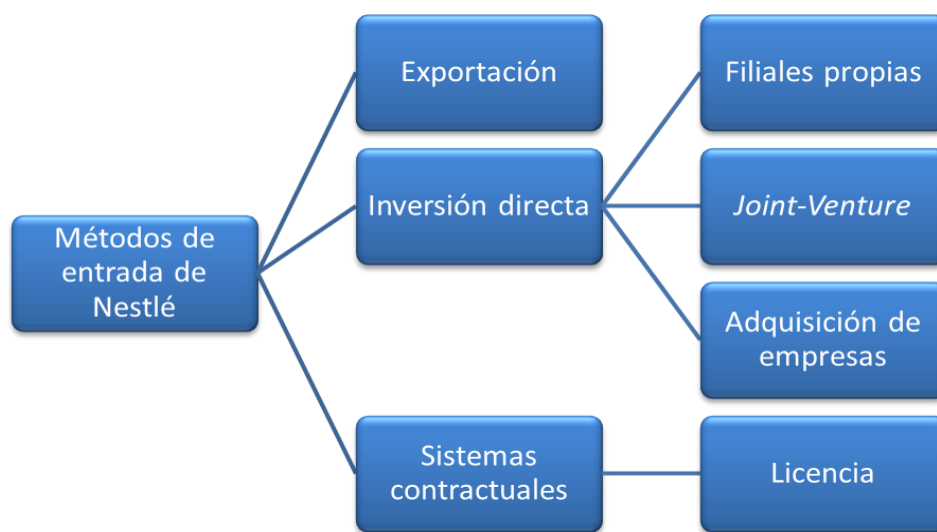
Otra de las formas de su adaptación a los mercados de todo el mundo son los “Productos Posicionados Popularmente” de la compañía (PPP), es decir, aquellos que Nestlé fabrica para la mitad del mundo que clasifica como “pobre” o de “pocos gastos en alimentos”. Los PPP se dirigen a la base de consumidores más grande y de más crecimiento en los mercados emergentes y a los subgrupos de los mercados desarrollados, en comparación con la gama de productos de mayor calidad que ofrece en Occidente o naciones líderes (Cinco Días, 2010). Como ejemplo de estos productos está NIDO, que Nestlé publicita como “leche nutritiva para los niños en crecimiento” en países como Pakistán donde los niños en las ciudades bebían leche entera fresca en lugar de la leche en polvo con las suficientes cantidades diarias de hierro para su

desarrollo ya que suponía un gran coste en familias con pocos recursos (Wordpress, 2012).

5.3.3. Métodos de entrada

Entre los diferentes métodos de entrada utilizados por la compañía suiza en su estrategia de internacionalización multipaís o multidoméstica aparecen la exportación; la inversión directa con filiales propias, *joint-venture* y adquisición de empresas, y sistemas contractuales como las licencias, tal y como se muestra en la Figura 5.4.

Figura 5.4. Métodos de entrada de Nestlé



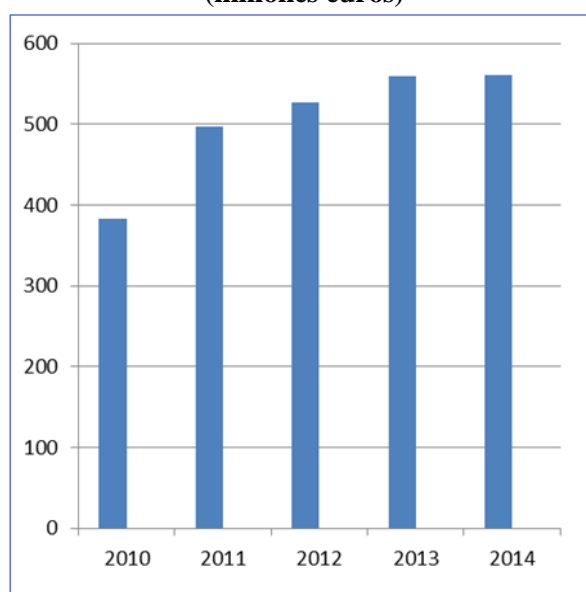
Fuente: Elaboración propia

- **Exportación**

Según la página web de Nestlé (2015) las exportaciones desde Vervey (Suiza) llegaron a 62 países de todo el mundo. Por continentes, Europa absorbió el 82 por ciento del total de las exportaciones a otros mercados, seguida de lejos por América, África y Oriente Medio. Además, al igual que la compañía Toyota, es frecuente llevar a cabo exportaciones desde filiales establecidas. Por ejemplo, la cifra de negocio de las exportaciones de Nestlé España en 2014 fue de 531 millones de euros, con un ligero crecimiento respecto al año anterior, que contribuyó de manera favorable a la cifra de negocios global. Asimismo, el 76 por ciento de las exportaciones se concentró en diez países: Francia, Suiza, Portugal, Reino Unido, Alemania, Italia, Grecia, Egipto, República Checa y Polonia (Nestlé Empresa, 2014).

En el Gráfico 5.1 se puede observar cómo han aumentado progresivamente las exportaciones de Nestlé España a lo largo de los últimos cinco años, constatando que la vía de entrada de las exportaciones es útil y productiva para abrir las fronteras internacionales de la compañía a pesar de la actual crisis económica. Así, mientras que en 2015, las ventas realizadas en el mercado español decrecieron un 2,7 por ciento, situándose en 1.524 millones de euros, las exportaciones crecieron un 3 por ciento y sumaron un total de 559 millones de euros, gracias a la alta competitividad de sus 12 fábricas españolas, en las que Nestlé ha seguido invirtiendo (Cinco Días, 2011).

Gráfico 5.1. Nestlé España exportaciones (millones euros)



Fuente: Elaboración a partir de Nestlé Empresa (2014)

En el mismo año 2014 se pusieron en marcha y consolidaron proyectos que han aportado un considerable volumen de exportaciones del mercado español a nuevos países. A destacar, el inicio de la exportación de café verde descafeinado tipo arábica desde Brasil a Nestlé México, que ha incrementado la cifra de negocio de café verde descafeinado en un 9 por ciento y que América se haya situado como el segundo continente que genera más cifra de negocio de exportación, después de Europa. Igualmente de importante es la consolidación de los volúmenes de exportación de leche condensada a Argelia, Marruecos y Túnez (Nestlé Empresa, 2014).

- ***Filiales propias***

Nestlé al partir de una estrategia multipaís ha optado por unas relaciones de cercanía y de confianza con una elevada descentralización de filiales en cada país a nivel internacional. La empresa matriz se encuentra en Suiza donde se realiza el control y coordinación de todas las filiales.

En nuestro país, por ejemplo, la empresa funciona a través de una filial, que ha logrado esquivar la crisis, en gran medida por el efecto de Nespresso y Nescafé Dolce Gusto. La filial del gigante suizo ingresó durante el último año 2.209 millones de euros. (Cinco Días, 2011b). En la actualidad la empresa está destinando también una inversión de 102 millones de euros a su fábrica de Girona, dedicada a la producción de café soluble. Nestlé tiene previsto instalar una nueva línea que incrementará en un 30 por ciento la capacidad de producción de café instantáneo, que se destinará íntegramente a la exportación. Esta nueva inversión, que se materializará entre 2015 y 2017, reforzará la relevancia de la fábrica de Girona, considerada como un centro de referencia en producción de café a nivel mundial (Profesional Retail, 2015).

En el continente africano la multinacional cuenta con una filial propia en Marruecos, desde la que se realizan exportaciones de productos *halal* para distintos países en los que existen comunidades de musulmanes que respetan la ley islámica en su alimentación y con la que se abastece también el mercado local (Nestlé Empresa, 2014).

Nestlé también planea invertir 1.000 millones de dólares en México en cinco años en la construcción de dos nuevas plantas y la expansión de una tercera instalación en este mercado latinoamericano. El principal fabricante mundial de alimentos construirá una fábrica de comida para bebés en el estado de Jalisco y una planta para la manufactura de alimento para mascotas en Guanajuato, además de ampliar la planta que procesa cereal en esa zona, con el único fin de que las nuevas plantas elaboren productos para todo el continente. Por ejemplo, un 40 por ciento de la producción de la unidad de alimentos para bebés será exportada a Latinoamérica y el Caribe (Alto Nivel, 2015).

Además, la compañía planea abrir una fábrica de Nescafé Dolce Gusto en el sureste de Brasil el año próximo 2016, la primera que construye fuera de Europa la mayor compañía cafetera del mundo, en momentos en que se prepara para una creciente

demanda en toda Latinoamérica. La firma suiza Nestlé invertirá 73,48 millones de dólares en la fábrica y que tendrá su sede en Montes Clares, en el estado de Minas Gerais. La planta fabricará cápsulas de café para la cafetera unidosis Nescafé Dolce Gusto y proveerá tanto el mercado local como a otros países latinoamericanos (Forbes, 2015).

- ***Joint-venture***

Nestlé cuenta con varias empresas conjuntas a lo largo de su historia, entre las que destacan las siguientes. En primer lugar, Nestlé Colgate Palmolive es una *joint-venture* creada entre Nestlé y Colgate Palmolive que nace en 2003 y tiene su sede en Nueva York. Se dedica a perseguir a nivel mundial el desarrollo, comercialización, distribución y venta de una cartera de productos de cuidado oral portátiles (Wikipedia Nestlé, 2015). Por otro lado, Nestlé Indofood Citarasa Indonesia es una *joint venture* entre Nestlé e Indofood creada en 2005 con el fin de dar a conocer en todo el mundo los platos típicos de la comida de Indonesia (Wikipedia Nestlé, 2015).

Nestlé y Palmolive con la higiene bucal parten de una empresa conjunta aglomerada, en la cual se desarrollan unos productos que no son comunes a ninguna de las actividades propias de cada compañía. Por su parte, Nestlé e Indofood se dedican a la preparación de comida asiática y parten por lo tanto de la tipología horizontal, anteriormente citada en el capítulo 4 sobre los distintos métodos de entrada de la estrategia de internacionalización. Su objetivo es la creación de una compañía que participe en el mismo comercio y ninguna de ellas trabaja de forma independiente en distintos niveles del proceso de fabricación.

- ***Adquisición de empresas***

En 2006 la compañía multinacional adquirió la firma Jenny Craig especializada en dietas de adelgazamiento que ofrece sus servicios en Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda. Se apropia así de una línea de alimentos precocinados y ofrece a los consumidores consejos nutricionales y programas personalizados para pérdida de peso en los más de 600 centros englobados bajo su marca por todo el mundo permitiéndole llegar a lugares en los que no estaba presente (El Economista, 2006).

- **Licencias**

Nestlé llegó en 2014 a un acuerdo para adquirir todos los derechos de fabricación de la empresa canadiense Valeant Pharmaceuticals International para comercializar varios productos claves de dermatología estética en Canadá y Estados Unidos por 1.028 millones de euros en efectivo. Con esta adquisición de derechos Nestlé pretende reforzar su reciente creada división de productos dermatológicos Nestlé Skin Health en Estados Unidos y Canadá abriendo las puertas de Norteamérica a su tradicional venta en Europa (Europa Press, 2014). Por lo tanto, con esta licencia se establece un contrato de fabricación, en el que se permite la fabricación de productos estéticos con la marca comercial canadiense Valente Pharmaceuticals International cumpliendo aquellos requisitos que la empresa matriz impone como imprescindibles evitando así una posible asociación entre ambas organizaciones.

En resumen, al igual que la anterior compañía, Nestlé recurre a la utilización de los métodos más sencillos como la exportación, pero también otros que presentan mayores dificultades como son los sistemas contractuales (licencias) o las inversiones directas mediante las *joint-venture*, adquisiciones de empresas o filiales propias. El método más utilizado en base a los datos recopilados es la inversión directa. Nestlé apuesta por filiales de su propiedad en diferentes ámbitos geográficos que permitan por una parte abastecer el mercado local en el que se encuentran, pero de igual forma tengan la capacidad que desde ellas se exporten a países próximos sus productos y servicios. Mayoritariamente se trata de aquéllos que tengan características afines entre las necesidades de sus consumidores ya sea a nivel cultural, personal etc.

6. CONCLUSIONES

En el presente Trabajo Fin de Grado se ha intentado abordar un aspecto fundamental dentro de la segunda etapa del proceso de dirección estratégica que toda empresa debe seguir a la hora de establecer su estrategia empresarial. Más concretamente, se ha definido que se entiende por la estrategia corporativa de internacionalización, cuáles son sus características más importantes y los beneficios que reportan a las compañías y a la sociedad en general. Además, se ha analizado la internacionalización de las compañías multinacionales Toyota y Nestlé, mediante el estudio de las estrategias y

métodos de desarrollo seguidos por cada una de ellas en sus respectivos procesos de expansión en los mercados a nivel internacional.

Como resultado del análisis realizado se ha constatado que, tanto Toyota como la compañía Nestlé, han experimentado un fuerte crecimiento de expansión a nuevos y desconocidos mercados desde sus inicios gracias a la decisión de seleccionar distintas áreas geográficas para ofrecer sus productos y servicios. El crecimiento mediante el desarrollo de mercados es prácticamente una condición necesaria para la supervivencia en el sector económico del automóvil y de la alimentación dada la competitividad que existe en ellos y también por la globalización en la que nos encontramos inmersos. A pesar de la crisis, que actualmente aún sufren algunos países, la inversión de grandes capitales extranjeros ha provocado un incremento de los beneficios en ambas compañías internacionales; conduciendo a un crecimiento económico en aumento tanto en Toyota (Europa y América) como en Nestlé (África, América y Asia) según los datos oficiales que sus webs nos ofrecen.

Así, las dos empresas han considerado la internacionalización como un elemento imprescindible para llevar su estrategia de crecimiento, aunque motivada por diferentes características. En el caso de Toyota cuya estrategia es global, el objetivo primordial es ofrecer a sus consumidores productos estandarizados y elaborados en base a la reducción de costes en la cadena productiva dando poca importancia a las preferencias y los gustos de los clientes, pero intentando en todo momento cubrir sus necesidades básicas. Es una producción de economías de escala y servicios y productos estandarizados a nivel mundial. Por otro lado, Nestlé, optando por una estrategia multipaís, tiene en cuenta que la adaptación local es el punto clave a seguir, ofreciendo una gran variedad de productos y servicios para todo tipo de consumidores, y diferenciando según los distintos niveles de renta, los canales de distribución y, sobre todo, según las diferencias culturales, sin que exista una fuerte presión por la reducción de costes en la fabricación y distribución.

Sin embargo, a pesar de utilizar una estrategia diferente en general los métodos de entrada empleados y el grado de su utilización son similares, pues fundamentalmente consideran la inversión directa con la creación de filiales en puntos estratégicos y más tarde se convierten en potentes puntos de enclave geográficos para continuar con una fuerte exportación desde los mismos. Una vez que son parte del tejido empresarial del

país anfitrión, las dos compañías apuestan por comenzar con exportaciones directas a los países más próximos de toda su producción sin necesidad de establecer lazos de colaboración con terceros intermediarios para su distribución según avalan algunas de las noticias del estudio descriptivo realizado en el capítulo 5 del presente Trabajo Fin de Grado.

Por otro lado, el método de entrada a nuevos países menos utilizado son los sistemas contractuales como licencia o franquicia o las *joint-venture* o adquisición de empresas como otras modalidades de la inversión indirecta. Mencionar también que Nestlé emplea un mayor número de variedad de métodos quizás ante la necesidad de estar más cerca del consumidor final y llegar más fácilmente y adaptarse mejor a sus necesidades según cada contexto.

En resumen, las compañías deben ser conscientes que en los tiempos actuales de crisis la internacionalización de sus productos y servicios son aspectos a examinar y tener en cuenta a la hora de tomar una decisión que intente continuar con el negocio evitando el cierre de la compañía o incluso el cese temporal de sus actividades cuando en el mercado en que se encuentran no existe posibilidad de continuar por haber llegado a su madurez o se planteen la deslocalización de sus actividades. Derribar las fronteras nacionales como Toyota y Nestlé ha servido para crecer y llegar a ser unas multinacionales con un fuerte posicionamiento competitivo gracias a la utilización de la estrategia corporativa de internacionalización. En todo caso, no es la dirección de desarrollo en sí la que conduce al éxito sino la gestión y adopción de decisiones correctas en la misma por parte de los empresarios. La elección de destinos y métodos adecuados, junto con una buena estrategia internacional se deben tener en cuenta en todo momento.

Para finalizar, es necesario mencionar que una de las limitaciones de este estudio es que el análisis realizado se ha centrado en dos empresas, por lo que para corroborar los resultados obtenidos en el presente Trabajo Fin de Grado sería necesario analizar más casos dentro del sector de la alimentación y automovilístico, o en otros sectores de actividad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alto Nivel (2015). Nestlé invertirá 1.000 mdd en nuevas fábricas en México. Recuperado 30/05/2015 de <http://www.altonivel.com.mx/40521-nestle-invertira-1.000-mdd-en-nuevas-fabricas-en-mexico.html>
- Autopista (2002). Toyota venderá sus vehículos en España sin intermediarios. Recuperado 5/06/2015 de <http://www.autopista.es/noticias-motor/articulo/mot11916.htm>
- Chuliá, E. y Beltrán, T. (1994). *Aspectos jurídicos de los contratos atípicos I*. Barcelona: José María Bosch.
- Cinco días (2010). Nestlé se apunta a los productos de bajo coste. Recuperado 27/05/2015 de http://cincodias.com/cincodias/2010/06/18/empresas/1276868390_850215.html
- Cinco Días (2011). Recuperado 27/04/2015 de http://cincodias.com/cincodias/2011/02/24/empresas/1298558397_850215.html.
- Cinco Días (2015). Toyota plantea un sistema para reducir un 20% sus costes. Recuperado 15/04/2015 de http://cincodias.com/cincodias/2015/03/26/empresas/1427372574_162999.html
- Dess, G. y Lumpkin, G.T. (2011). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. México: Mc-Graw-Hill.
- El Diario (2015). Exportaciones de vehículos desde EEUU batieron récord. Recuperado 17/04/2015 de <http://www.eldiario.com/exportaciones-vehiculos-eeuu-record>
- El Economista (2006). Nestlé compra la firma Jenny Craig. Recuperado 14/04/2015 de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/31415/06/06/Nestle-compra-por-600-millones-dolares-firma-Jenny-Craig-en-EEUU.html#.Kku8BiU2LrncHbL>
- El Economista (2008). Toyota prevé exportar vehículos desde su planta de Indiana (EEUU) a China y Oriente Medio. Recuperado 19/04/2015 de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/549573/05/08/Economia-Motor-Toyota-preve-exportar-vehiculos-desde-su-planta-de-Indiana-EEUU-a-China-y-Oriente-Medio.html#.Kku8UluXhJZfl4p>
- El Economista (2014). Las empresas vuelven a producir en España: de deslocalización a relocalización (2014). Recuperado 3/03/2015 de

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/5452781/01/14/Las-empresas-vuelven-a-fabricar-en-Espana-de-la-deslocalizacion-a-la-relocalizacion.html#.Kku8PefmPqmVp5u>

- El Universal (2009). General Motors da por finalizada su empresa conjunta con Toyota. Recuperado 21/04/2015 de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/608238.html>

- Embamex (2015). Recuperado 18/05/2015 de <http://embamex.sre.gob.mx/argentina/index.php/component/content/article/221-toyota-anuncio-inversion-automotriz-de-1000-millones-de-dolares-en-mexico>

- Europa Press (2014). Nestlé adquiere la división de productos dermatológicos en EE.UU. y Canadá de Valeant por 1.028 millones. Recuperado 25/05/2015 de <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-nestle-adquiere-division-productos-dermatologicos-eeuu-canada-valeant-1028-millones-20140528130019.html>

- Expansión (2015). Toyota planea abrir nuevas fábricas en China y México en 2018 y 2019. Recuperado 06/04/2015 de <http://www.expansion.com/latinoamerica/2015/04/03/551e4e3722601dc9478b456d.html>

- Fernández Sánchez, E. (2005). *Dirección Estratégica de la Empresa: fundamentos y puesta en práctica*. Madrid: Delta Ediciones.

- Forbes (2015). Nestlé construirá fábrica de 73 mdd en Brasil. Recuperado 02/06/2015 de <http://www.forbes.com.mx/nestle-construira-fabrica-de-73-mdd-en-brasil/>

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

- Guerras, L.A. (2011). Sobre el concepto de estrategia. *Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE*, 4, 12-14.

- Guillen, M.F. (2006) *El auge de la empresa multinacional española*. Barcelona: Macial Pons.

- Guillén, M.F. y García-Canal, E. (2011). *Las Nuevas Multinacionales: las empresas españolas en el mundo*. Barcelona: Ariel.

- ICEX. Informe del Consejo Económico y Social. (2012). Informe sobre la internacionalización de la Empresa Española como factor de Competitividad. Madrid

- INE (2012). Estadística de empresas españolas con filiales en el exterior. Recuperado 1/04/2015 de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp082&file=inebase&L=0>
- La Vanguardia (2010). Nestlé lanzará productos para musulmanes para crecer. Recuperado 27/05/2015 de <http://www.lavanguardia.com/economia/20100926/54011512088/nestle-lanzara-productos-para-musulmanes-para-crecer-en-espana.html>
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Thomson-Civitas.
- Nestlé (2015). Recuperado 01/04/2015 de <http://www.nestle.cl/aboutus/historia.com>
- Nestlé Empresa (2014). Recuperado 12/04/2015 de <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/hoy>
- Nestlé Gama de Productos (2015). Recuperado 15/05/2015 de https://www.google.es/search?q=nestle+gama+de+productos&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=A7xhVeXeJ4mrU4n3g1g&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw
- Nestlé Principios Corporativos (2004). Recuperado 25/03/2015 de <http://www.nestle.com.co/NR/rdonlyres/A764EE88-57E1-4F74-A5DE-AEA824AD3349/0/PCorporativos.pdf>
- Pla, J. (2005). *Estructura y estrategia en la empresa multinacional española. ¿Qué sabemos?* Madrid: Minerva ediciones.
- Pla, J. y León, F. (2004). *Dirección de las empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Profesional Retail (2015). Recuperado 30/05/2015 de <http://profesionalretail.com/nestle-ampliara-su-fabrica-de-cafe-soluble-nescafe-de-girona/>
- Progressa Global Lean (2013). Nuevas medidas para la mejora continua de Toyota. Recuperado 14/04/2015 de <http://www.progressalean.com/las-nuevas-medidas-lean-para-la-mejora-continua-de-toyota/>
- Santisteban, M. (2011). *Marketing, Relaciones Públicas, Gerencia y NTICs a las puertas del Siglo XXI*. La Habana: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/978/index.htm>

- Suárez, S. (2005). *La exportación como vía de internacionalización de la empresa española*. Madrid: Minerva ediciones.
- Toyota (2015). Recuperado 07/04/2015 de http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/historia_toyota_index.aspx
- Toyotanet (2015). Historia y filiales. Recuperado 23/04/2015 de <http://www.toyotanet.com.ar/5-historia-y-filiales.note.aspx>
- Wikipedia Nestlé (2015). Recuperado 28/05/2015 de <http://en.wikipedia.org/wiki/Nestle>
- Word Investment Report, CNUCYD. (2013). Recuperado 30/03/2015 de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf.
- Wordpress (2012). Grain Leche Pakistan. Recuperado 28/05/2015 de <https://juanmgeo.files.wordpress.com/2012/09/grain-leche-pakistan.pdf>

