



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“El proceso de Internacionalización de la Empresa Española y la  
planeación de estrategias”**

**T E S I S A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**Licenciado en Relaciones Internacionales**

**P R E S E N T A**

**AÍDA GABRIELA VELA LÓPEZ**

DIRECTOR DE TESIS: PROF. JOSÉ IGNACIO MARTÍNEZ CORTÉS

2011

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo I. La internacionalización de la Empresa en la globalización</b>	
1.1 La transformación de los Negocios Internacionales en años 90.....	7
1.2 Productividad y Competitividad: Factores determinantes en la Internacionalización de la Empresa.....	12
1.3 El papel del Estado en la internacionalización de la Empresa.....	17
<b>Capítulo II. Estrategias para la internacionalización de la Empresa</b>	
2.1 Proceso de internacionalización de la Empresa.....	23
2.2 Tipologías de la internacionalización.....	29
2.3 Nuevos competidores.....	34
2.4 Propiedad intelectual.....	36
<b>Capítulo III. La Empresa Española, estrategias para su internacionalización</b>	
3.1 Internacionalización de la Empresa Española.....	43
3.2 Estrategias para la inserción y establecimiento en mercados internacionales.....	50
3.3 ZARA.....	54
<b>Conclusiones</b> .....	61
<b>Bibliografía</b> .....	63

## **Introducción**

En la actualidad, la Globalización e Internacionalización de los Mercados ha llevado a los Negocios Internacionales a transformarse en diferentes ámbitos con el fin de expandirse y de desarrollarse, ya sea a través de la innovación tecnológica, la especialización en la producción, modificando su enfoque y perspectiva, entre otras; es un hecho que esta transformación se da a través de las estrategias que toman las empresas, las cuales son las protagonistas en este escenario.

Las empresas buscan nuevos mercados en donde puedan posicionarse como líderes con la comercialización de sus o servicios. Como consecuencia del desarrollo de las empresas en el ámbito internacional, los organismos internacionales tales como el Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial del Comercio, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otros; se han preocupado por desarrollar un marco jurídico para regir los negocios internacional, promoviendo la transparencia de las actividades de las empresas a través de ciertas medidas regulatorias y restrictivas aplicadas en diversos ámbitos tales como el de los aranceles, así como en el de las prácticas desleales y las normas de origen.

Las empresas crean estrategias para lograr su internacionalización poniendo en práctica su capacidad de competitividad al tomar medidas tales como la planeación estratégica, la reingeniería financiera, la inteligencia comercial, la especialización de recursos humanos, el marketing, la distribución y la gestión. Estas estrategias ayudan, en un principio, a fortalecer a la empresa desde su interior para hacer frente a diversas empresas que, a su vez, también buscan insertarse en distintos mercados internacionales.

Una vez que se logra la consolidación interna de la empresa, se comienza una planificación global y la creación de estrategias que ayuden a saber cómo se deben llevar a cabo los negocios en los mercados internacionales para desarrollar una competitividad a nivel internacional, no solo al interior del Estado en el que se encuentra.

Ya que las empresas han implementado un plan estratégico, tanto al interior como al exterior, deben enfocarse en seleccionar el mercado que más les atraiga y el que les proporcione la oportunidad de desarrollarse y crecer.

Actualmente, un proceso fundamental en la internacionalización de las empresas es la estrategia de comercialización, es decir la planeación logística aunada a la promoción internacional y, sobre todo, la búsqueda de la especialización en el producto o en el sistema que desarrolle en cada uno de los mercados en los que se encuentre la empresa.

Todo este proceso por el que pasa la empresa debe ir acompañado por el respaldo del Estado, y éste debe enfocarse en las necesidades que surjan dependiendo del país y mercado destino. El apoyo por parte del Estado es esencial, ya que lo importante para una empresa no es colocarse dentro de un determinado mercado, sino mantenerse dentro de éste para lograr tanto su crecimiento como su desarrollo.

Debido a que la importancia de la internacionalización de las empresas se ha incrementado gracias al papel fundamental que éstas desempeñan en las diversas economías mundiales, surge la necesidad de estudiar su origen, su comportamiento en los mercados y su relación con el Estado.

El estudio de las estrategias aplicadas por las empresas españolas es indudablemente relevante para la comprensión de las Relaciones Internacionales debido a que la internacionalización de éstas no sólo impacta en las empresas, en su capacidad organizacional y en sus actividades, sino que también afecta a los Estados, teniendo así repercusiones tanto económicas como políticas y hasta sociales.

El tema español es un tema de interés ya que, entre otras cosas, parte de una economía sin mucha experiencia internacional debido al proteccionismo por parte del Estado. Por otro lado tenemos que, cuando España se integra a la Unión Europea, se dio una mayor profundización en el proyecto comunitario orientado al establecimiento del Mercado Único y de la Unión Monetaria; lo que trajo consigo

que el proceso de ajuste español se encontrara frente a un ambiente donde la competencia abierta era más exigente y, por lo tanto, España tuvo que integrarse y lograr ciertas condiciones de igualdad ante sus vecinos frente a uno de los mercados más sólidos y reñidos de la economía internacional.

España apuesta por la internacionalización de sus empresas una vez que éstas han llegado a un límite en su crecimiento; ya que se han colocado como líderes en el mercado nacional consolidándose al interior y acaparando el mercado. Esto trae como consecuencia la búsqueda de nuevos nichos de mercado para continuar así con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las ventajas tecnológicas y económicas con las que cuenta España frente a otros países, facilita la penetración de los productos en los mercados extranjeros.

Una vez que la empresa española ha posicionado su producto en el mercado deseado, busca la implementación de centros de producción con el objeto de recrear las condiciones de producción españolas, lo cual resulta ser una estrategia exitosa gracias a la ineficiencia tecnológica del sector en el tercer país. Estos centros de producción han llevado a España a un segundo estadio en la expansión internacional de la empresa.

No debemos olvidar el hecho de que la empresa también se beneficia de la ausencia en terceros países del producto que va a ser vendido.

Dentro de los factores más importantes para la internacionalización de la empresa española tenemos el tamaño y la organización y su estructura, ya que estos determinan la propensión de la exportación y el volumen de ésta.

Por otro lado está la estrategia internacional de la empresa, la cual determina las ventajas genéricas del país destino y establece el entorno de la competencia, los competidores y sus ventajas.

Para la empresa española, el conocimiento de las ventajas y las capacidades competitivas que tenga sobre los competidores del mercado donde se quiere

insertar es determinante, ya que de eso depende su consolidación en el mercado internacional.

En el estudio del proceso de internacionalización de la empresa española debemos tener en cuenta que dicho proceso es gradual ya que, a medida que la empresa crece, se asienta y obtiene mayor experiencia, adquiere niveles superiores de compromiso internacional. Este proceso gradual se logra gracias a que el aprendizaje internacional tiene efecto en la reducción de la incertidumbre frente a los mercados exteriores.

Como consecuencia de este proceso gradual se origina una tendencia en la elección de los mercados, ya que lo que la empresa busca es evitar riesgos e incertidumbre y, por esta razón, se inclina por aquellos mercados de los que tiene mayor conocimiento así como por los más próximos, tanto cultural como geográficamente, lo cual nos lleva a entender el porqué de su cercanía con el mercado Latinoamericano.

Es por lo anterior que en ésta investigación se busca analizar el proceso de Internacionalización de las empresas españolas, para determinar el comportamiento y las estrategias que dichas empresas ponen en práctica para lograr su inserción en determinados mercados a través de la contextualización del Marco actual de los Negocios Internacionales, por medio de la descripción de las estrategias que se llevan a cabo para el fortalecimiento interno de la empresa, así como las que se llevan a cabo en el proceso de internacionalización y sobre todo al interpretar el papel que ha jugado la empresa INDITEX en dicho proceso; sin dejar de contextualizar el papel que el Estado español ha jugado en el proceso de internacionalización de las empresas nacionales y el apoyo que se le da a éstas.

## Capítulo I

### La Internacionalización de la empresa en la globalización

Este capítulo tiene como objetivo analizar cuales son algunas de las condiciones elementales con las que se debe contar tanto nivel empresarial, como Estatal para llevar a cabo la internacionalización del comercio y de los negocios de forma estable y progresiva. Exponiendo en primer lugar la evolución actual de los Negocios Internacionales y de cuales han sido algunos de los factores que han intervenido en su desarrollo y crecimiento; seguido del estudio de dos conceptos que impactan a los Negocios Internacionales y de cómo estos están intrínsecamente vinculados: Productividad y Competitividad; y por último, éste capítulo analizará la importancia que juega el papel del Estado en la evolución de los Negocios Internacionales y de cómo éste impacta en el desarrollo de la empresa.

#### 1.1 La transformación de los Negocios Internacionales en años 90

En los años 90 los Negocios Internacionales sufren diversas modificaciones debido, en gran medida, a la apertura por la que han atravesado los mercados nacionales, a las alianzas y a la formación de bloques económicos que han llevado a cabo algunos países, entre otras causas.

Para analizar sus transformaciones se hace necesario, primero, establecer una definición de los Negocios Internacionales. Alan M. Rugman y Richard M. Hodgetts, en su libro *Negocios Internacionales*, explican que éstos “son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. Estas actividades económicas son operaciones comerciales, como en el caso de exportar o importar bienes, y la inversión directa de fondos en compañías internacionales.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts. *Negocios Internacionales, Un enfoque de administración estratégica*; Mc Graw Hill, México 2000, pág. 5

Gran parte del estudio de los Negocios Internacionales se basa en las operaciones que realizan las grandes empresas multinacionales, es decir, aquellas asentadas en un determinado país y que realizan actividades en otro. Las operaciones de dichas empresas representan la mayor parte de la inversión y el comercio a nivel mundial.

Aun con la actividad que realizan las empresas multinacionales, no debemos dejar de lado a las pequeñas empresas, ya que en la actualidad nos encontramos con una integración del sistema de los negocios internacionales, dado que la revolución de la tecnología de la información y los avances en los sistemas del transporte han provocado que el conocimiento, las personas calificadas, los bienes y los servicios presenten una gran movilidad, por lo que no importa de qué tipo de empresa se hable, de una grande o una pequeña, todas operan dentro de la economía internacional.

En el panorama actual, los Negocios Internacionales se llevan a cabo de diversas formas, una de ellas es el comercio internacional a través de las importaciones y exportaciones.

Por otro lado, tenemos la inversión extranjera directa como otra vía para hacer negocios, la cual consiste en invertir capital en diversos países. Esta inversión depende del nivel de riqueza de éstos, ya que según el capital que posean, llevarán a cabo inversiones en zonas estratégicas que, a su vez, deben poseer altos niveles de viabilidad en crecimiento y desarrollo económico.

Otra forma de llevar a cabo los Negocios Internacionales es a través de contratos del uso de activos, ya sea por medio de las *franquicias* en donde se concede el derecho de usar una marca comercial o por medio de los *contratos de licencia*, los cuales otorgan regalías derivados del uso de derechos de autor o de patentes.

Ya que la empresa está decidida a operar a niveles internacionales debe tener en cuenta su misión, qué hará y en qué se convertirá, es decir, cuales serán sus objetivos y estrategias. Uno de los objetivos en el que suelen enfocarse las empresas para lograr penetrar el ámbito internacional es *la expansión de las*



*ventas*, la cual está determinada por el interés y la facilidad de adquirir el producto por parte de los consumidores. Otra forma de expandir el mercado es *buscando consumidores internacionales* ya que el aumento de ventas implica un aumento de utilidades, y así se aminora el costo fijo de la producción.

Otro objetivo es *adquirir recursos* con la intención de disminuir costos. Tanto fabricantes como distribuidores buscan productos y servicios en el exterior; dicha adquisición permite mejorar la calidad de sus productos generando una diferencia entre los demás competidores; esta diferencia suele encontrarla en el extranjero, donde obtiene los productos que no se encuentran disponibles en su país.

Por último tenemos el *minimizar riesgo*. Ya que la situación económica de un país tiene incidencia en el aumento o la disminución de las ventas de una empresa, ya sea que se encuentre en recesión o en crecimiento y desarrollo económico, las empresas buscan mercados extranjeros donde puedan obtener provisiones para su producto y así contrarrestar el impacto de las fluctuaciones de precios de un solo país para evitar cualquier riesgo.

Los Negocios Internacionales no son una práctica naciente, en épocas pasadas estos eran llevados a cabo con el objetivo de aumentar las ventas, la adquisición de recursos y la reducción de riesgos. Sin embargo, debemos reconocer que, recientemente, la práctica de los Negocios Internacionales ha ido en aumento, lo que nos lleva a cuestionarnos cuáles son los factores que han determinado su crecimiento. John Daniels propone cuatro factores principales:<sup>2</sup>

1. *La expansión y el incremento rápidos de la tecnología*, la cual tiene una gran influencia en medida del crecimiento de la demanda de mercancías y servicios.
2. *La liberalización de las políticas gubernamentales de flujo transfronterizo comercial y de recursos*, ya que las regulaciones al comercio son cambiantes y generan un riesgo para las empresas. Actualmente los

---

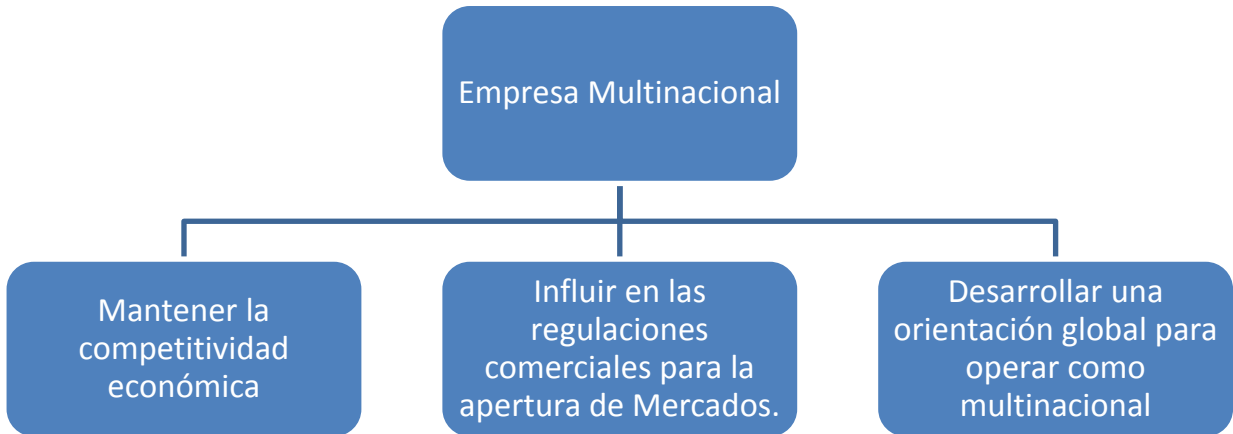
<sup>2</sup> John D. Daniels. Op cit., pág. 7

gobiernos han reducido las restricciones a los movimientos transfronterizos puesto que los consumidores desean un mayor acceso a los productos a menores costos. Así mismo, se considera que los productores nacionales se especializarán y aumentarán su eficiencia a través de la competencia de los productores internacionales, por lo cual se espera que otros países disminuyan sus restricciones a los movimientos internacionales.

3. *El desarrollo de instituciones que apoyan y facilitan el comercio internacional* que surgen gracias a los gobiernos y a las empresas, con lo que se facilita el flujo de bienes y reduce el riesgo de pérdidas.
4. *La competencia global creciente*, la cual suele crear presión sobre otras empresas para que lleven a cabo su internacionalización, y de esta manera pueden aprovechar las oportunidades de ventas a nivel mundial.

Una vez expuestos algunos de los objetivos en los que deben basarse las empresas para lograr la internacionalización y las causas por las que los Negocios Internacionales han crecido, es pertinente que nos cuestionemos en qué deben enfocarse los países para lograr posicionarse de manera sólida en los ámbitos del comercio y la inversión extranjera. A continuación, basándonos en Alan m. Rugman, expondremos en un cuadro algunas estrategias que llevan a cabo empresas multinacionales que nos servirán de base para resolver esta pregunta:

## CUADRO 1



Elaboración propia basada en Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts, Op. Cit. p. 12 – 22

La primera estrategia que desarrollan estas empresas es la *competitividad*. Debido a que abordaremos con más detalle este tema en el apartado siguiente, en este momento solo basta decir que debido al estado de flujo constante en el que se encuentran provoca que algunos países pierdan su posición privilegiada en ciertas industrias o sectores y la conserven en otros.

Se considera que la ventaja competitiva que poseen los países se debe a los costos de la mano de obra, a los niveles de las tasas de interés, el tipo de cambio y las economías de escala. Independientemente de dichos factores, hay uno que para muchos es la causa esencial de la competitividad: la innovación, la cual se logra a través de un mejoramiento constante de los productos, especializándose en la producción, la calidad, el diseño y las funciones, por nombrar algunos. Otra forma de innovar, según Alan Rugman, es hacer obsoletas las innovaciones desarrollando un nuevo bien o servicio que sustituya al anterior.

Otro factor importante en el que las empresas deben enfocarse es la *influencia hacia las Regulaciones Gubernamentales y Comerciales*, ya que las políticas que implementa el gobierno en un determinado Estado tienen serias consecuencias en el comercio internacional debido al proteccionismo.

El Estado busca salvaguardar las industrias internas, lo cual, en determinadas ocasiones, afecta la competitividad de empresas nacionales. Rugman menciona que uno de los papeles fundamentales del gobierno en los Negocios Internacionales, específicamente en el comercio exterior, es el de negociador, y es a través de las leyes y normas nacionales que se le dan mayores oportunidades a las empresas multinacionales.

Por último, las empresas deben *actuar con una perspectiva internacional*. Esto se logra a través de ciertas áreas tales como la experiencia a nivel internacional, el enfoque y orientación internacional que tenga la empresa, así como la actitud con que se desenvuelva.

Sin bien ya hemos mencionado algunos de los factores que establecen la necesidad de una empresa de dirigirse hacia la internacionalización a través de los negocios internacionales, en el siguiente apartado analizaremos de manera especial dos de ellos, los cuales consideramos como determinantes en el éxito de la empresa a nivel internacional: La productividad y la competitividad.

## 1.2 Productividad y Competitividad: Factores determinantes en la Internacionalización de la empresa

Cuando se habla de negocios internacionales es inevitable mencionar los conceptos de Productividad y Competitividad, y más aún, hablar de ellos en conjunto. Es en este apartado que se busca definir dichos conceptos, así como ahondar en cada uno de ellos para exponer la vinculación que entre éstos existe.

Comenzaremos por definir la *productividad* retomando las definiciones analizadas por Jorge Roberto Volpentesta. La primera definición que encontramos es la que propone la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), la cual indica que "... 'la productividad es la relación entre producción e insumo' o también, 'el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción' lo que puede expresarse mediante una simple relación aritmética"<sup>3</sup>:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

Por otro lado, Volpentesta complementa la definición anterior con la de Jean Fourastie: "la productividad global de los factores puede ser definida como la relación del volumen de la producción con el volumen total de los factores que han intervenido en ciclo de la producción"<sup>4</sup>.

En conclusión tenemos que la productividad, vista desde el ángulo que se desee, siempre será la relación entre la cantidad de un producto fabricado y los insumos con los que éste se realizó.

Ya que la productividad surge de la relación entre la producción de los bienes con los insumos utilizados, podemos relacionar la productividad con un rendimiento;

---

<sup>3</sup> Jorge, Volpentesta. *Análisis y gestión de la productividad: el camino hacia el mejoramiento de la rentabilidad y competitividad de las empresa*, ed. Osmar D. Buyatti, pág. 18

<sup>4</sup> *Ibíd.* pág. 18

éste toma importancia cuando es utilizado para contrastar los rendimientos de otros períodos, lo cual permite establecer grados de avance o retroceso para así determinar el progreso del sector que se estudie en el tiempo señalado. Es importante recalcar que lo anterior se logra a través de la creación de parámetros indicativos para períodos determinados.

Debe quedar claro que el aumento en la producción no significa un aumento en la productividad, ya que, si bien ésta se define como la relación entre una producción determinada y los insumos relacionados con dicha producción, la productividad en ningún momento mide la producción ni las cantidades que de ésta resultan, sino que mide la eficiencia de los insumos utilizados para lograr los resultados deseados, de ahí que Volpentesta nos presenta:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{resultados alcanzados}}{\text{recursos utilizados}}$$

Actualmente, la productividad abarca diversos procesos, tanto empresariales como económicos, relacionando los efectos de una gestión y todo aquello que propicia el desarrollo de ésta, lo que nos lleva a constatar que la productividad es la base de diversas actividades.

Por otro lado tenemos a la *competitividad*, la cual concebimos según la definición de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico como "... la destreza o habilidad de empresas, industrias, regiones o áreas geográficas para desarrollar o generar dentro de un contexto de competencia internacional niveles relativamente altos de ingresos y empleo de factores sobre bases sostenibles"<sup>5</sup>.

La anterior definición puede ser aplicada tanto para países como para empresas, y es para efectos de éstas últimas que utilizaremos dicha definición. Podemos decir que la competitividad para una empresa se refleja en el aumento de sus utilidades

---

<sup>5</sup> *Ibíd.* pág. 67

y de su participación en el mercado internacional. Según Volpentesta, la empresa entiende por competitividad "... la capacidad que se posee para competir en un sector actual o potencial de producto-mercado, abarcando tanto el concepto de la posición relativa que se tiene frente a la competencia, como la aptitud y habilidad para mantener, de un modo duradero y sostenible, la competencia planteada por los otros oferentes del mercado"<sup>6</sup>.

Podemos decir que la competitividad busca mayores utilidades a través de su capacidad para transformar materia prima, ya sea en bienes o servicios, valiéndose de diversos factores tales como la ciencia y tecnología que ayudan al incremento de la eficiencia en la producción, así como en la elaboración de productos y procesos productivos más complejos.

La competitividad, a su vez, muestra la posición de la empresa en el mercado o campo de competencia en el que se desarrolla y obtiene sus utilidades y donde se muestran los beneficios que dicha competitividad le genera.

Es en la década de los 80 cuando surge el concepto de Competitividad Estructural, el cual estaba relacionado al cambio tecnológico estructural, a las determinantes de la competitividad internacional y a un nuevo papel para la política económica del Estado.<sup>7</sup>

Respecto de la Competitividad Estructural, Chesnais, afirma que "la competitividad de las firmas obviamente reflejará las prácticas exitosas en la gestión y ejecución de parte de empresarios y ejecutivos de las empresas, dicha competitividad dependerá de la fuerza y eficiencia de las estructuras productivas de la economía nacional, de su infraestructura técnica y de otros factores que determinan las externalidades que permiten llevar adelante las empresas".<sup>8</sup> Esta idea de integración de los factores mencionados, aumenta la apreciación de los elementos que conforman al Estado, a la sociedad y evidentemente a las empresas.

---

<sup>6</sup> *Ibíd.* pág. 67

<sup>7</sup> Hurtienne, Thomas y Messner, Dirk en Esser, Klaus. *Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las empresas, el Estado y la sociedad*. Instituto Alemán de Desarrollo-Editorial Nueva Sociedad. Venezuela, 1999. Pág. 41

<sup>8</sup> *Ibíd.* pág. 42

Michael Porter menciona que “la búsqueda se centra en las características decisivas de una nación que permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos, esto es, la ventaja competitiva de las naciones”.<sup>9</sup>

Lo anterior lleva a las naciones a adoptar ciertas estrategias para que, a través de dichas ventajas competitivas, logren mantenerse dentro del mercado frente a los demás competidores, lo cual resalta la importancia del papel del Estado como el responsable de llevar a cabo el crecimiento de su nivel no sólo económico, sino también social mediante el apoyo a diversos sectores tales como la educación, el desarrollo de conocimiento, infraestructura, inversión en ciencia y tecnología y las actividades productivas, entre otras.

Ahora, al tener definida la competitividad podemos relacionarla con la productividad y, de este modo, resaltar el efecto que una tiene sobre la otra.

Gracias a las condiciones en las que se lleva actualmente el comercio, los niveles de productividad son indispensables si la empresa desea consolidar su estancia en el mercado, ya sea nacional o internacional, aun cuando en éste se encuentren toda clase de oferentes. Podemos entender mejor la necesidad de mantener los niveles de productividad si visualizamos un grupo de empresas que interactúan dentro de un mercado establecido, las cuales venden sus productos a diferentes precios. El problema viene cuando los precios de los productos de las empresas no subsanan las divergencias de productividad que existen entre cada empresa ya que el resultado impacta negativamente en la rentabilidad de las que tienen bajos niveles de productividad.

Algunas veces, estos efectos negativos pueden contrarrestarse cuando las empresas toman ciertas medidas para lograr estar a la par de las empresas con altos niveles de productividad, pero dichas medidas también impactan en éstas últimas que buscan el mejoramiento de su productividad.

---

<sup>9</sup> Michael, Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janes. Barcelona, 1991. Pp. 70-80



Las medidas a las que nos referimos en el párrafo anterior pueden afectar a la empresa, por ejemplo, comúnmente las empresas recurren al endeudamiento creyendo que de esa forma lograrán aumentar sus niveles de productividad, lo cual no es garantía, ya que no siempre se logran los cambios necesarios que le permitan aumentar dicha productividad. Es poco probable que dichas empresas logren su crecimiento y desarrollo y, por tal motivo, se ven forzadas, en algunos casos, a fusionarse con sus competidores o, sencillamente, a desaparecer.

Es a través de la productividad que se impulsa a la competitividad, por medio de diversos factores tales como la especialización, tanto en la producción de la mercancía como de la mano de obra, así como en la eficiencia con el uso de los insumos, la creación de infraestructura, entre otros. Estas estrategias permiten a la empresa lograr mayores rendimientos, dando como resultado el aumento de la competitividad, la generación de ganancias, y la consecución de un posicionamiento privilegiado dentro del sector o la industria en la que se enfoque la empresa o el propio país.

Krugman señala que la competitividad se impulsa a través de programas de inversión en infraestructura y alta tecnología. Así mismo considera que la competitividad de una economía esta determinada principalmente por factores internos tales como la tasa de crecimiento de la productividad.<sup>10</sup>

Es así que podemos ver la interrelación que existe entre estas dos variables y la importancia que una tiene para la otra. Si no hay una especialización en la producción, la cual se traduzca en niveles altos en la productividad, la competitividad de la empresa se verá afectada negativamente, ya que habrá pocas probabilidades de lograr no sólo su posicionamiento en el mercado si no su estadía en el.

---

<sup>10</sup> Paul Krugman. Competitiveness: "A Dangerous Obsesion" en *Foreign Affairs*, March/April 1994

### 1.3 El papel del Estado en la Internacionalización de la Empresa

En este apartado analizaremos la importancia que tiene la participación del Estado en la actividad de la Empresa y cuál es el papel que juega en el desarrollo de la ésta.

El funcionamiento de la economía mundial está determinado por los mercados y las políticas de los Estados-nación; estos últimos son quienes establecen las reglas que las empresas individuales y las multinacionales deben seguir.<sup>11</sup>

A través del desarrollo de las Relaciones Internacionales, no sólo se crea, sino que se modifica el ambiente de la política económica internacional, entendiendo por política económica la “interacción mutua del Estado y el Mercado”<sup>12</sup>, en otras palabras, por medio de ésta entendemos cómo el mercado se ve afectado e influido por los procesos políticos que atraviesa un determinado Estado.

Todo está ligado entre sí. Resulta imposible tener poder económico, ya sea de compra o de producción, sino se cuenta con un poder político tanto de seguridad como legal. Lo anterior es definido por Susan Strange como el *poder de relación*, el cual establece la estructura global de la política económica con las demás estructuras de los diversos Estados. A nivel internacional el mercado –como mecanismo donde interactúan las fuerzas de la oferta y la demanda que determinan el precio de los productos- también interviene a través de las fuerzas de mercado en las actividades de los Estados.<sup>13</sup>

Se considera que después de las múltiples transformaciones que ha sufrido la política económica, a partir de las distintas reformas estatales que se han dado, se ha modificado el papel que poseía el Estado. Dichas transformaciones tuvieron sus inicios hace treinta años.

---

<sup>11</sup> Robert, Gilpin. *Global political economy. Understanding the international economic order*. Princeton University Press. New Jersey, 2001. p.24

<sup>12</sup> Robert, Gilpin. *La Economía Política en las Relaciones Internacionales*. Grupo Editor Latinoamericano. Argentina, 1990. P.19

<sup>13</sup> Susan, Strange. *States and Markets*. Printer Publishers. Reino Unido, 1998. Pp. 12- 14

Gracias a las dimensiones con las que contaban las secretarías de gobierno, así como las instituciones, el Estado desarrollista que se creó se convirtió en un aparato estatal bastante amplio y, como consecuencia de esto, surgió una burocracia ineficiente.

Lo que cabe resaltar de este periodo, es el surgimiento de nuevas industrias productivas como la petroquímica, la electrónica y la automotriz. Con este cambio en el mercado, vino como resultado una gran división, tanto social como política, en las clases dominantes, lo que cimentó las bases de una “industrialización extendida y diversificada”, que caracterizó al proceso en su primera etapa, para privilegiar una “industrialización selectiva y concentrada”, en donde las nuevas ramas industriales pasaron a ocupar un lugar central.<sup>14</sup>

Lo anterior trajo como consecuencia un cambio en el modelo económico puesto que se propició la aparición de nuevas economías exportadoras las cuales contienden en el mercado mundial a través del aprovechamiento de sus ventajas tanto competitivas como comparativas, poniendo en entredicho las estrategias implementadas por el Estado y dando pie al cierre de algunas instituciones del aparato estatal, así como a recortes del personal de Estado entre otros efectos. Dichas medidas fueron implementadas en las últimas tres décadas.

Con lo expuesto en el párrafo anterior se puede enfatizar el papel del Estado como elemento indispensable para lograr la solidificación, tanto política como económica, de los sectores a los que dirige. Como consecuencia de las acciones llevadas a cabo por el Estado, muchas empresas paraestatales pasaron a ser parte de actores privados que han sido, en gran parte, los responsables de llevar a cabo el desarrollo del país a nivel económico.

El papel que juega el Estado es esencial, aun cuando el mercado llega a relegarlo, ya que es éste el centro ordenador del sistema político de un país; el encargado de llevar la dirección y el desarrollo de proyectos sociales.

---

<sup>14</sup> Ernesto, Soto Reyes, Jaime, Aboites Aguilar y Etelberto, Ortiz Cruz. *Estado versus mercado ¿ruptura o nueva forma de regulación?* UAM-Porrúa. México, 2003. p. 23

Para lograr el éxito de las empresas en el mercado global, Sharon M. Oster señala que es necesaria la participación de un Estado Impulsor el cual, a través de las ventajas nacionales (tales como la ubicación geográfica, los recursos naturales, el sistema político, entre otras), desarrollará las condiciones necesarias para alcanzar dicho éxito. A su vez es necesaria la creación y el desarrollo de nuevas industrias que lleguen a ser innovadoras y fuertes para que, a través de la creación de agrupaciones industriales con ventajas competitivas, hagan frente a las demás empresas que se desenvuelven en el mercado global.

En este nuevo Estado Impulsor (del cambio), las economías exportadoras o economías que operan en un mercado particular dependen no solo de lo que esta haciendo la empresa en ese mercado, sino de sus actividades en todo el mundo, y son las que promueven el mercado global.<sup>15</sup>

El Estado es quien crea el ambiente propicio para que se lleve a cabo la libre competencia entre empresas ya que “cuando la competencia doméstica es intensa, las compañías se ven obligadas a volverse más eficientes, a adoptar nuevas tecnologías de ahorro de costos, a reducir el tiempo de desarrollo del producto y a aprender a motivar y controlar a los trabajadores en una forma más efectiva.”<sup>16</sup>

Conforme con lo anterior, es evidente que para que una empresa logre su desarrollo necesita contar con un entorno favorable que le permita competir frente a las demás empresas, en otras palabras, necesita tener el apoyo de una economía productiva. Al contar con dicho apoyo, desarrollará estrategias que la lleven a ser más productiva, eficiente y competitiva; además logrará su cometido, el cual se centra en la generación de riqueza y estará colaborando con el decremento de la pobreza a través de la creación de empleos.

Es, precisamente, el Estado el responsable de sentar las bases que sostienen al país tanto a nivel social como político, económico, etc., por medio del desarrollo y

---

<sup>15</sup> Sharon M., Oster. *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford University Press. México, 2000. p.125

<sup>16</sup> *Ibid.* 139

la promulgación de leyes que le ayuden a crear este ambiente óptimo de que se vale la empresa, ya sea a través de políticas fiscales, comerciales o industriales, entre otras.

Otra responsabilidad importante que recae en el gobierno, es la creación y desarrollo de infraestructura básica, intermedia o avanzada, lo cual se traduce en la construcción de caminos, puentes, puertos, aeropuertos, carreteras, así como la creación de hospitales e instituciones que tienen un impacto en los factores de la producción.

Un asunto importante en el que debe centrarse el gobierno, es el de llevar a cabo el desarrollo de una política industrial, la cual apoye e incentive el desarrollo científico y tecnológico, a través de la investigación para la creación de industrias estratégicas que, al ser competitivas tanto a nivel nacional como al internacional, sean una parte importante del desarrollo de su país de origen.

Para lograr que dichas industrias sean competitivas, debe originarse un cambio interno, tanto del sistema económico como del comercial, que fomente la industria a nivel nacional, teniendo como objetivo el desarrollo y la eficacia de la productividad así como de los factores que la componen, para que ésta logre satisfacer las demandas tanto a nivel interno como externo, ya que las características de una economía interna inciden en el medio de las empresas locales ayudando o dificultando el desarrollo de las ventas comparativas, sea cual sea el sector o industria en que se enfoquen.

El establecimiento de políticas que orienten las fuerzas del mercado a un objetivo en particular, es el papel estratégico que el Estado desempeña, y lo hace a través de la política industrial establecida. Actualmente tenemos diversas aportaciones de los teóricos que están a favor de la participación activa del Estado, las cuales se traducen en propuestas para la política industrial, tales como:

- Llevar a cabo el desarrollo de ventajas tanto comparativas como competitivas a través de la movilización de trabajo capacitado y especializado, capital y recursos productivos.

- Desarrollo de ciertos sectores industriales a través del establecimiento de políticas que promuevan aquellas industrias que contribuyan con dicho logro.
- Lograr un crecimiento y desarrollo tanto económico y social por medio del establecimiento de políticas que promuevan aquellas industrias que contribuyan con dicho logro.

Existen tres corrientes principales que explican como puede establecerse la política comercial en un Estado. En primer lugar: *El Estado Interventor*. Robert Fitzgerald sostiene que el Estado juega un papel preponderante en el desarrollo industrial que tiene un país, ya sea que éste genere acciones para desarrollar ventajas comparativas y competitivas o bien, solo complemente al Mercado.

Al encontrar ciertas fallas en el mercado, así como el conflicto de la distribución de los recursos, el Estado interviene a través de una política industrial la cual busca solucionar los problemas que el mercado por sí solo no puede resolver.<sup>17</sup>

Es importante resaltar que para que el Estado pueda intervenir e implementar sus estrategias industriales, éste debe ser un Estado fuerte con la capacidad necesaria de para tomar decisiones de manera independiente.

El secreto de ésta intervención por parte del Estado está en complementar al mercado más que en sustituirlo, los resultados de estas acciones son visibles en el caso de los países Asiáticos.

En segundo lugar tenemos *El Estado Centralista*. Esta corriente plantea que el Estado no considera que los mecanismos del mercad operen a favor del desarrollo económico del país en cuestión. Así mismo según Chalmers Jonson, el Estado actúa como interventor al tratar de dirigir y coordinar los esfuerzos de los diversos actores sociales, buscando así el desarrollo de proyectos nacionalistas, el mantenimiento del poder y la hegemonía, entre otras prioridades.

---

<sup>17</sup> Robert, Fitzgerald. *The State and Economic Development. Lessons from the far East* ,No. 2 Studies Far Business. New York, 1990, p. 45

Este Estado tiene la particularidad de no sólo ser autónomo, sino que también se considera centralizado, lo que se conoce como Estado desarrollista. Su enfoque se centra en el Estado y, es la búsqueda de la reducción de la brecha entre países desarrollados y subdesarrollados lo que lo ha llevado a tomar un papel activo dentro de la economía, con el fin de lograr niveles de desarrollo como los de los países industrializados.<sup>18</sup>

Por último tenemos *El Estado basado en el mercado*. Tal como lo señala Frederich Hayek, es en ésta corriente donde el Estado tiene una participación menos activa dentro del proceso industrial; además determina las fuerzas del mercado así como las medidas de liberalización como las encargadas del desarrollo, tanto industrial como económico, dependiendo dicho desarrollo del correcto funcionamiento del mercado.

El Estado debe evitar su intervención en todas las acciones de intercambio en las que se cuarte la libertad individual, tal como lo señala Hayek al afirmar que la “competencia” es la única forma de llevar a cabo la coordinación económica ya que ésta se basa sobre la “elección libre” de las unidades económicas y no se presentan mecanismos de coerción y arbitrariedad como suele suceder en caso de la intervención del Estado.<sup>19</sup>

Como se puede apreciar, el papel que el Estado juega en el desarrollo de una empresa, así como la política industrial que establezca son de suma importancia, debido a que depende del Estado que la empresa cuente con un ambiente óptimo para su desarrollo.

---

<sup>18</sup> Chalmers, Jonson. *Political Institutions and economic performance: the government-business relationship in Japan, South Korea and Taiwán*. Deyo. Japón, 1987

<sup>19</sup> Frederich A., Hayek. *La fatal arrogancia. Los errores del socialismo*, Unión Editorial, Madrid, 1990

## Capítulo II

### Estrategias para la Internacionalización de la Empresa

Una vez establecidas las condiciones bajo las cuales se dan los Negocios Internacionales y los factores que los determinan, en éste capítulo analizaremos el proceso por el que atraviesa la empresa para lograr su Internacionalización, cuáles son las tipologías de la Internacionalización, cómo se relaciona frente a otras empresas y de la importancia de proteger las ideas y sistemas empleados para lograr la eficiencia de las estrategias implementadas.

#### 2.1 Proceso de Internacionalización de la empresa

El proceso de internacionalización es el resultado de un conjunto de estrategias aplicadas tanto por la empresa como por el apoyo que ésta recibe por parte del Estado, tal como se analizó en apartados anteriores. Una empresa evoluciona a nivel interno por medio de la especialización en la producción y la utilización de los insumos requeridos e incrementando su productividad, con lo cual sienta las bases necesarias para ser competitiva y para que pueda insertarse en mercados extranjeros.

Oskar Villarreal señala que la internacionalización de la empresa puede entenderse “como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Oskar, Villareal Larrinaga. “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea” en *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5. N° 2 (Año 2005) p. 58



La base material que sostiene a la internacionalización es el intercambio, ya sea de bienes o servicios, entre agentes que pertenecen a diferentes países. Manuel Guisado en su libro *Internacionalización de la empresa* explica que “[...] para conocer bien la mecánica de la internacionalización es necesario [...] conocer en profundidad la esencia misma del intercambio, sus ventajas e inconvenientes, su interrelación con el sistema económico que le sirve de soporte y su capacidad para añadir o restar valor, a la riqueza y bienestar de la población mundial.”<sup>21</sup>

En el análisis de la internacionalización está implícito el estudio del proceso del intercambio para determinar cómo le afectan ciertos factores de los entornos territoriales tales como la naturaleza legal, económica y cultural que en ellos se encuentran. Lo anterior fue concebido de una mejor manera por los economistas clásicos mediante de la construcción de los paradigmas de la teoría del comercio internacional, a través del concepto de intercambio.

Cuando un país produce una cantidad mayor de lo que necesita para su consumo surge la necesidad de intercambiar dicho sobrante por el de otros artículos, los cuales no produce en cantidades suficientes. Es así que surge el comercio y, al darse esta actividad entre países, éstos se complementan para satisfacer, con sus excedentes, los déficits de otros productos, dando pie al comercio Internacional.

Es importante aclarar que debe existir cierto grado de especialización productiva para que exista una diversificación de productos y que no todos los países produzcan lo mismo, ya que si esto ocurriera no podría llevarse a cabo el proceso de intercambio, es decir, el comercio.

Con base en lo expuesto en el párrafo anterior, cabe cuestionarse qué elementos determinan el grado de especialización productiva de cada país, y el producto en cuestión. Encontramos que existe una gran dependencia sobre la dotación de recursos y el objetivo con el que se destina dicho recurso, de ahí que “[...] la

---

<sup>21</sup> Manuel, Guisado Tato. *Internacionalización de la empresa, estrategias de entrada en los mercados Extranjeros*. Ediciones Pirámide, Vigo 2002 pág. 13

especialización productiva de una nación [... depende] de la pertinente dotación de factores y de la utilización que de los mismos se haga.”<sup>22</sup>

Es preciso aclarar que el sistema internacional de comercio no es estático sino que responde tanto a las necesidades, creadas o no, como al desarrollo tecnológico que haya a nivel mundial. Por lo tanto, la cesta de bienes que tiene un país no permanece inalterada en el tiempo sino que, conforme se van generando nuevos productos, ésta va cambiando.

Otro factor que determina la evolución del sistema internacional de comercio y por lo tanto del stock de factores es la voluntad de las naciones de llevar a cabo un cambio a través de la innovación tecnológica<sup>23</sup>. Cuando una empresa aprovecha las ventajas competitivas que tiene frente a un competidor, dentro del mismo país, éstas inician un proceso de crecimiento y expansión buscando incrementar su rentabilidad. Cuando el mercado tanto local como regional ha sido agotado, la empresa puede tener la capacidad de seguir su expansión ya sea a nivel nacional y/o internacional.

En el primer caso, la empresa puede aumentar tanto la producción, como la venta del producto en cuestión, dentro de su territorio nacional pero, como en cualquier situación, encontramos beneficios y desventajas. En este caso, las cualidades o beneficios de la expansión nacional consisten en que el mercado se vuelve manejable debido al conocimiento que se tiene del mismo. En caso de que se elija la diversificación de productos, a pesar de que los nuevos negocios les resulten desconocidos, en realidad no lo son, gracias a ciertos factores como el idioma, el marco jurídico, la cultura, entre otros. Las desventajas que presenta tal proceso se relacionan con la estructura económica y política del país donde la empresa se encuentre, ya que su rendimiento y eficiencia dependen, en gran medida, de las fortalezas o flaquezas que dicho país posea.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.* pág.20

<sup>23</sup> *Óp. Cit.*

Como ya lo habíamos mencionado, otra manera de llevar a cabo la expansión de la empresa, es impulsándola a nivel internacional una vez que haya cumplido cualquiera de estas condiciones: la saturación, ya sea de la producción o venta del producto, o por empresas nacionales y extranjeras, o bien, en el caso de que, dentro del territorio nacional, resulte poco rentable el comercio de dicha mercancía.

Al igual que el proceso de expansión nacional, éste también cuenta con ciertas cualidades así como inconvenientes. Entre las cualidades principales de la expansión internacional de las empresas, según Guisado, está la posibilidad de explotar mayores economías de escala y aprendizaje, un mejor conocimiento y control sobre la evolución de la innovación tecnológica a nivel mundial, y el desarrollo de nuevas habilidades competitivas así como un mejor control de riesgo económico y tecnológico.<sup>24</sup>

Por el contrario, los inconvenientes radican en el hecho de que la empresa carece de nociones y experiencia dentro del mercado donde ha decidido ingresar, lo cual genera riesgos debido a diferentes factores como el idioma, la cultura, la política, la economía, el marco jurídico, entre otros ámbitos en los que no está habituada. Lo anterior genera la necesidad de aumentar los esfuerzos para enfrentar dichos obstáculos.

A pesar de los impedimentos que se presentan para las empresas, éstas siguen tomando riesgos para lograr la internacionalización, de ahí la importancia de entender cuáles son las causas por las que las empresas deciden internacionalizarse. A continuación exponemos algunas de las más relevantes<sup>25</sup>.

En primera instancia se encuentra el interés de la empresa por encontrar otros mercados donde pueda crecer y aprovechar las economías de escala, preponderando su condición como líder.

---

<sup>24</sup> *Ibíd.* pág. 109

<sup>25</sup> *Ibíd.* pág. 112

Otra causa es la búsqueda de la mejoría o el incremento de la rentabilidad de la empresa, ya sea como mera estrategia de crecimiento o bien, debido a una aguda competencia en el país de origen o a las insuficientes oportunidades de negocios que en éste existan.

Una razón más por la que la empresa busca su internacionalización es porque tiene un número reducido de clientes y, si uno de éstos resuelve internacionalizarse, la empresa se ve forzada a hacer lo mismo para evitar perder al cliente del cual depende. Así mismo, el proceso de internacionalización se lleva a cabo debido a la competencia que existe en el país de origen por parte de empresas extranjeras, las cuales acaparan el mercado aplicando estrategias como la disminución de precios, entre otras. Lo anterior propicia que la empresa nacional busque mercados donde tenga posibilidades de contrarrestar las pérdidas que la competencia en el mercado le ha ocasionado.

El control de riesgos económicos es un factor sumamente relevante en el proceso de internacionalización ya que, el hecho de que una empresa tenga presencia en otro mercado, contrarresta el riesgo de pérdidas en caso de que el nacional se encuentre inestable, o bien, sea volátil.

Para la empresa resulta fundamental invertir en la innovación, sea en la categoría de producto o de proceso. Al limitar el comercio de una empresa solo al mercado local, ésta corre el riesgo de rezagarse y perder así su nivel de competitividad y, consecuentemente, su estabilidad en el mercado. Es por lo anterior que aquellas empresas inmersas en mercados exteriores, donde la actividad competitiva se da en niveles superiores, aprenden diversas estrategias e innovaciones técnicas, las cuales no se encuentran en el mercado de origen.

Las estrategias a las que nos referimos en el párrafo anterior proporcionan ventajas a las empresas frente a los competidores que encuentran en los diversos mercados. Por lo tanto, para aquellas empresas que se hallan inmersas dentro del entorno tecnológico, el cual se encuentra en constante transformación, es

fundamental tener control sobre dicha transformación como elemento estratégico, pero esto solo se logra a través de una organización internacionalizada.

Una vez expuestas algunas de las causas por las cuales la empresa decide internacionalizarse, resulta indispensable conocer las cualidades de los mercados internacionales donde, por primera vez, ingresan las empresas.

Existen tres factores<sup>26</sup> que se deben tener en cuenta en dichos mercados; el primero es la dimensión del mercado ya que la empresa debe considerar si éste resulta rentable o no, y si la demanda que existe es suficiente para generar crecimiento y desarrollo en la empresa.

Después tenemos la proximidad geográfica ya que esto repercute en la disminución y ahorro de gastos, tanto de transporte como de logística y, a su vez, le permite a la empresa sentirse segura al tener un mayor conocimiento del comercio del país destino puesto que, al ser cercanos, ciertas variables de comercialización no son tan diferentes.

La afinidad cultural es una cualidad sobresaliente porque es muy probable que una empresa que inicia su proceso de internacionalización busque un ambiente familiar y relativamente conocido en lo que se refiere a idiosincrasia, cultura, lengua, estructura económica-política, entre otros.

Ahora bien, una vez que la empresa ha elegido el mercado en el que ha de adentrarse, ésta pasa por un proceso para lograr su internacionalización en dicho mercado<sup>27</sup>. El proceso de internacionalización, aun cuando se desarrolla a partir de los medios simples a los más complejos y de forma lenta, comienza, como lo vimos al inicio de este apartado, con el intercambio de los excedentes producidos por la empresa, es decir, llevando a cabo acciones exportadoras. Éstas representan la vía para obtener la experiencia y el conocimiento necesario para entrar en el mercado extranjero, además, al no generar demasiados gastos de naturaleza fija, le permite a la empresa reducir y controlar los riesgos.

---

<sup>26</sup> *Ibíd.* pág. 116

<sup>27</sup> *Ibíd.* pág. 118

En la segunda etapa de este proceso tenemos el establecimiento de sucursales de ventas con las cuales, no solo se adentra cada vez más al mercado internacional, sino que corre un mayor riesgo tanto a nivel financiero como a nivel humano, aunque por otro lado, la empresa tiene la posibilidad de controlar ciertos factores comerciales dentro del mercado destino (internacional) cuyo control llevaba a cabo desde su país de origen.

El último nivel en el proceso de internacionalización es cuando la empresa corre el mayor riesgo al mismo tiempo que tiene mayor facilidad de obtener información de una manera más rápida. Esto lo logra a través del establecimiento de sucursales de producción. Es en esta etapa dónde se considera que la empresa ha llegado a su punto máximo de internacionalización y es así como entra al grupo de lo que conocemos como empresas multinacionales.

Una vez expuesto el proceso por el cual debe atravesar la empresa para lograr la internacionalización, es importante que resaltemos las formas en que se da este proceso dependiendo de las estrategias que la empresa utilice según sus necesidades y conveniencias. En el siguiente apartado abordaremos las diversas tipologías de la internacionalización de las empresas y su importancia para éstas.

## **2.2 Tipologías de la Internacionalización**

Cuando una empresa decide dar el paso a la internacionalización debe tomar en cuenta diversos factores como la zona geográfica donde se encuentra su mercado de destino; el o los productos a comercializar y la tipología con la que se insertará en dicho mercado para hacer frente a los demás competidores, ya sean locales o extranjeros.

Es en este apartado donde abordaremos las diversas tipologías en las que se da el internacionalismo de la empresa, y para determinarlas nos basaremos en los

trabajos realizados por los autores Pedro Azagra Blázquez<sup>28</sup> y Oskar Villarreal Larrinaga<sup>29</sup>. El primero determina que la forma en que se da la expansión internacional de una empresa va de la mano de los motivos que la causan. Aquellas empresas con mayor experiencia en mercados externos al de origen son las que cuentan con valores y normas de funcionamiento bien delimitados, lo que se traduce como beneficios al momento de introducirse a un nuevo mercado.

Azagra expone principalmente cinco maneras de llevar a cabo la internacionalización de la empresa, la primera es a través de *Delegaciones* o *Representación comercial*. Es común que, al contar con escasos recursos, las pequeñas y medianas empresas recurran a la comercialización del producto (en el mercado externo) a través de la contratación de empresas locales ya que, al ser reducido el número de negocios del producto en cuestión, no hay razón para establecer la presencia de la empresa en el mercado de destino. Esta medida la adoptan aquellas pequeñas o medianas empresas que, al destinar capital al crecimiento internacional de la empresa, pueden verse afectadas con pérdidas más que con ganancias.

En segundo lugar tenemos que cuando una empresa cuenta con más recursos para su expansión, ésta establece *Filiales* o *Subsidiarias*. Ésta forma de internacionalización demanda fuertes inversiones de capital además de la adaptación al sistema fiscal y contable del país de destino, así como de su marco jurídico. Es posible que en este modelo de internacionalización se permita el acceso a algún socio local aprovechando los conocimientos que sobre el nuevo mercado tenga, sobre todo, como una estrategia para contrarrestar el riesgo y evitar pérdidas.

Por otro lado tenemos a la *Privatización*, la cual toma partido cuando los Estados ponen a la venta empresas públicas a empresas privadas, ya sean nacionales o extranjeras, como consecuencia de las complicaciones que a éste le causa el

---

<sup>28</sup> Azagra, Blázquez Pedro, “Internacionalización empresarial: Vencedores y vencidos?” en *Revista ICE*, Abril-Mayo 2002, No. 799.

<sup>29</sup> Oskar, Villareal Larrinaga *Óp. Cit.* Págs. 65 – 69.

mantenimiento de la empresa paraestatal. Otra causa es la búsqueda del saneamiento de las cuentas del Estado, lo que lleva a que el proceso de privatización se dé de una manera más pronta. Ésta práctica se encuentra presente principalmente en sectores tales como el de la banca, la energía o las telecomunicaciones.

También se logra la internacionalización a través de las *Fusiones* o *Adquisiciones* entre las cuales existen ciertas diferencias ya que las fusiones se dan entre empresas de igual tamaño, hablando en términos de recursos y capitales, mientras que las adquisiciones se presentan entre empresas con asimetrías evidentes.

Cabe aclarar que para el autor, aun cuando la privatización es una forma de adquisición de empresas, al referirse a los términos de fusión y adquisición hace referencia a la compra y venta entre empresas del sector privado.

La *Estructura Organizativa* es la última tipología a la que Azagra hace mención. Cuando una empresa se expande a nivel internacional, delega a un grupo de directivos y/o empleados del país de origen a las filiales en el extranjero, pero una vez que éstas se han desarrollado en el mercado de destino, se crea una estructura local con ciertas características de la configuración original de la planta principal. Lo anterior determina que la estructura organizativa se lleve a cabo de dos formas: Primero, que la filial cuente con una estructura donde ciertas decisiones, a nivel local, se toman sin tener que consultar a la matriz. La estructura anterior se traduce en un mayor control sobre la filial por parte de la empresa, pero toma más tiempo la toma de decisiones.

En segundo lugar tenemos que la filial puede presentar una estructura independiente de la matriz, la cual toma todas las decisiones relacionadas a la filial. Aun cuando la composición de la estructura organizativa es igual que la de la matriz, dicha estructura le resta control a la planta principal sobre la filial, tanto en cuestión estratégica como financiera.



Por su parte, Oskar Villarreal considera, en primer lugar, que la estrategia que lleve a cabo la empresa depende en gran medida de la industria o actividad a la que pertenezca, ya que cada sucursal que la empresa tenga en el exterior juega un papel definido, el cual consta de labores específicas en el mercado donde esté inmersa, por ejemplo, la venta de un producto específico o la realización de ciertos negocios en concreto. Este papel definido es el que descifra el “alcance de valor” propuesto por White y Poynter<sup>30</sup>. El alcance de valor nos permite conocer si la empresa, a nivel internacional, es capaz, o no, de realizar una o más actividades en la cadena de valor tal como lo hace en el país de origen.

Villarreal propone cuatro diferentes tipologías para la implementación de la empresa en el exterior. Comenzaremos por la *Implementación Productiva en el Exterior* que se refiere a empresas de tipo manufacturero. Estas filiales cuentan con la misma estructura que la planta principal aunque su establecimiento depende de las necesidades del mercado de destino. A su vez, la producción que se obtiene de estas filiales tiene como fin ser comercializada en los mercados de los países vecinos.

Seguimos con la *Implantación de Servicios Internacionales*, la cual se establece a través de una filial comercial que, con sus propios recursos, proporciona y crea servicios dentro del mercado de destino. Existen diferentes tipos de servicios tales como la asistencia técnica, el diseño, mantenimiento e ingeniería, entre otras. El autor hace énfasis en que este tipo de filiales pertenecen a empresas manufactureras.

Por otro lado tenemos la *Implantación de Servicios en el Exterior*. Dicha filial forma parte de una empresa generadora de servicios. A su vez, esta implantación se da por medio de una filial que ofrece sus servicios dependiendo de la actividad específica que la caracteriza. El autor proporciona como ejemplo el caso de las empresas turísticas, las cuales proporcionan servicios tales como transporte, alojamiento, restauración, entre otros.

---

<sup>30</sup> Citado en *Cuadernos de Gestión* Óp. Cit. p. 65

La *Implantación por Diversificación de Actividades* es otra tipología propuesta por Villarreal, quien afirma que la internacionalización se da por medio de una filial que surge de una empresa manufacturera. Esta filial desarrolla una actividad paralela a la que desarrolla la matriz gracias a la implementación de estrategias de diversificación de actividades. Aun cuando este tipo de internacionalización es difícil de encontrar, la hallamos en el caso de aquellas empresas industriales que han encaminado sus actividades en torno a la gestión de energías renovables.

La Implantación anterior se da de dos formas diferentes, por un lado tenemos la Implantación Productiva en el Exterior por Diversificación de Actividades, la cual es perteneciente a una empresa generadora de servicios y que lleva a cabo diferentes actividades productivas de las realizadas en la empresa matriz. Por otro lado tenemos la Implantación de Servicios en el Exterior por Diversificación de Actividades; a diferencia de la Implantación Productiva, ésta surge a partir de una empresa manufacturera, la cual ofrece y produce servicios distintos a los que proporciona la empresa matriz.

Dependen de las ventajas competitivas que la empresa posea o haya desarrollado, las estrategias que ésta aplicará para competir en el exterior. Según la tipología que éstas elijan, la empresa puede actuar de dos formas distintas: ya sea para lograr posicionarse como líder en cuanto al precio del producto que comercialice, o bien, por medio de la diferenciación y originalidad del producto por comercializar.

En caso de que la estrategia de la empresa sea competir con precios más bajos, ésta debe llevar a cabo la producción y venta de artículos de calidad media o baja. Pero si ésta decide competir a través de la diferenciación del producto, debe crear productos con mayor calidad y con ciertas particularidades que hagan que el consumidor esté dispuesto a pagar el coste de dicho producto, aun cuando sea más alto que el de la competencia.

Es importante resaltar que para llevar a cabo la estrategia de diferenciación es necesaria la inversión de grandes cantidades de capital, por lo que es común que

sean las grandes empresas quienes realicen este tipo de estrategia de internacionalización.

A lo largo de este apartado vemos las distintas tipologías que las empresas pueden adoptar para lograr su internacionalización. Se debe tomar en cuenta que son aquellas empresas bien establecidas y con capacidades de inversión las que con mayor facilidad pueden adentrarse a mercados internacionales haciendo uso de sus recursos tanto tecnológicos como de especialización productiva, lo cual es poco probable que suceda con aquellas pequeñas y medianas empresas debido a las reducidas ventajas y recursos con los que cuentan. Estas últimas llevan a cabo su internacionalización a través de las actividades de exportación.

Un factor preponderante en el proceso de internacionalización de la empresa es el apoyo y la presencia que les brinda el Estado, proveyendo los medios necesarios para que la empresa, a nivel nacional se fortalezca, y tenga las bases sólidas y los fundamentos necesarios para lograr, no solo su inserción en otros mercados, sino su mantenimiento en ellos.

### **2.3 Nuevos Competidores**

Una vez que la empresa ha decidido cual será el tipo de Internacionalización que llevará a cabo, debe establecer qué estrategias empleará frente a los nuevos competidores con los que se encontrará. En la mayoría de los casos, las empresas encuentran como una amenaza la existencia de competidores dentro del mercado, pero si se cuenta con los competidores indicados, la empresa podrá fortalecerse dentro del sector industrial al que se enfoque.

Michael Porter sostiene que el que la Empresa se encuentre dentro de un mercado con buenos competidores genera ciertas ventajas tales como las que se exponen a continuación:<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Michael Porter. *La ventaja competitiva...*, Óp cit. Págs. 217 – 243.

*El aumento de la ventaja competitiva* a través de la absorción de las fluctuaciones de demanda, las cuales son inherentes a los ciclos económicos. El que los competidores absorban dichas fluctuaciones permite a la empresa mantener la capacidad necesaria para lograr satisfacer a la demanda durante el ciclo.

Así mismo la existencia de competidores permite crear un parámetro de comparación entre las empresas, haciendo visible las diferencias que entre ellas hay. Además de que los competidores pueden servir para satisfacer la demanda de aquellos sectores industriales que no considera atractivos o no son costeables para la Empresa.

Otro factor importante es que gracias a presencia de competidores surge un ambiente motivador para la reducción de costos, la mejoría en los productos así como la actualización tecnológica.

*La mejoría de la estructura de sector industrial presente* es otra ventaja a través del aumento de la demanda del sector gracias a las estrategias de publicidad empleadas por los competidores, o bien, cuando la línea de productos de los competidores incluye productos que los complementan.

Por otro lado puede lograrse la mejoría de la estructura por medio de la promoción del cambio estructural para mejorar el atractivo del sector industrial evitando la rivalidad de precios en el sector a través de la promoción de la calidad, servicio y durabilidad de un producto.

*Ayuda al desarrollo del mercado*, ésta se logra con el apoyo al desarrollo de sectores emergentes en donde hay una evolución en la tecnología. Un factor que incide en esta ayuda es la reducción de los riesgos del comprador, utilizando a la competencia como recurso alternativo, principalmente en un nuevo mercado.

Es también por medio de la estandarización de la tecnología que se lleva a cabo el desarrollo del mercado, ya que al tener la misma tecnología que los competidores se crea un respaldo con el que el comprador cede a adquirirla.

Al tener los competidores indicados, se promueve la imagen del sector industrial ya que al contar con cierta reputación generan credibilidad a la industria, sobretodo cuando es un sector industrial emergente.

*Bloquear la entrada* .La participación de los competidores indicados es crucial ya que interfieren con la entrada de nuevas empresas, ayudando así con la estrategia defensiva. Los competidores actúan como línea de defensa en la entrada de nuevos competidores al mercado llevando a cabo ciertas tácticas y estrategias tales como los cortes de precios, el bloqueo de entradas lógicas a un sector industrial o saturando los canales de distribución, provocando que los nuevos incursionistas se topen con tarifas para acceder a un canal de distribución lleno de marcas.

Una vez descritas las ventajas que se obtienen de los buenos competidores, surge la interrogante de ¿cómo saber si el competidor es o no el indicado? Michael Portes señala que “Un buen competidor es aquel que reta a la empresa ano ser complaciente, sino que es un competidor con el que la empresa puede lograr un equilibrio estable y lucrativo en el sector industrial ninguna guerra declarada.”<sup>32</sup>

Es una tarea complicada el encontrar al competidor ideal ya que no siempre cumple con todas las características, pero no hay que dejar de lado el hecho de que algunos competidores son mejores que otros. Cada empresa debe tener la capacidad de determinar si sus competidores son los indicados o no.

## **2.4 Propiedad Intelectual**

En apartados anteriores enfatizamos la importancia de la innovación dentro de una empresa, para que así ésta pudiera ser competitiva dentro del ámbito internacional logrando no solo su inserción, sino también su mantenimiento en el mercado. Es de suma importancia que, una vez que ha innovado, la empresa proteja su idea o creación ya que, sin dicha protección, es probable que alguien más utilice dichas

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* pág. 228

ideas y se beneficie de éstas. De lo anterior se deriva la importancia de la Propiedad Intelectual cuyo antecedente inmediato es el Convenio de París (20 marzo 1883), el cual establece que:

“La protección de la propiedad industrial tiene por objeto las patentes de invención, los modelos de utilidad, los dibujos o modelos industriales, las marcas de fábrica o de comercio, las marcas de servicio, el nombre comercial, las indicaciones de procedencia o denominaciones de origen, así como la represión de la competencia desleal.”<sup>33</sup>

Actualmente, a nivel internacional existen dos organizaciones que regulan la Propiedad Intelectual: *Organización Mundial del Comercio (OMC)*, con su Acuerdo sobre los aspectos de los derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el comercio (ADPIC), y la *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)*. Así mismo debemos comprender cuáles son las regulaciones internacionales que rigen la propiedad industrial.

Existe la regulación de la OMC en el *Anexo 1C* dentro del Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio, denominado *Acuerdo sobre los aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC)*. Existe también la *Convención de París*, en la cual la OMPI se refiere a la propiedad industrial.

Por un lado tenemos a la OMC que es un foro de negociación a nivel internacional al que acuden los gobiernos cuando tienen diferencias en términos comerciales, la cual se rige por los acuerdos negociados y firmados por la mayoría de los actores que participan en el comercio internacional<sup>34</sup>.

Por otro lado, la OMPI pertenece al sistema de organizaciones de las Naciones Unidas, cuyo objetivo es desarrollar un sistema de propiedad intelectual a escala internacional de carácter equilibrado y accesible. Busca recompensar la

---

<sup>33</sup> Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, *Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial*, [http://www.wipo.int/treaties/es/ip/paris/trtdocs\\_wo020.html#P32\\_1073](http://www.wipo.int/treaties/es/ip/paris/trtdocs_wo020.html#P32_1073)

<sup>34</sup> Véase [www.wto.org](http://www.wto.org)

creatividad, estimular la innovación y contribuir al desarrollo económico salvaguardando, a su vez, el interés público<sup>35</sup>.

Tanto la OMC como la OMPI coinciden en la definición de Propiedad Intelectual al señalarla como aquella relacionada con las creaciones de la mente, ya sean imágenes, dibujos, invenciones, obras artísticas o literarias así como símbolos y nombres.

Dentro de la Propiedad Intelectual encontramos dos vertientes: los *derechos de autor*, donde se halla todo lo relacionado con las obras artísticas como películas, literatura, teatro, pinturas, esculturas, diseños arquitectónicos, entre otras. Además, encontramos derechos que tienen los artistas e intérpretes sobre sus creaciones. En esta categoría entran los derechos que poseen los productores de fonogramas en las grabaciones que realizan, así como los derechos de los organismos de radiodifusión sobre sus programas, ya sean de radio o televisión.

Por otro lado, tenemos la *propiedad industrial*, la cual contempla las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de origen. Para efectos de esta investigación, nos centraremos en los derechos de propiedad industrial.<sup>36</sup>

Como mencionamos anteriormente, esta investigación se concentrará en los derechos de propiedad industrial, específicamente en las patentes de marcas y nombres comerciales. Para ello, nos basaremos, en primer lugar, en la *Convención de París para la protección de la Propiedad Industrial* ya que es en este acuerdo donde la OMPI basa su regulación.

En segundo lugar estudiaremos el *ADPIC* a partir de su segunda sección referente a las *marcas de fábrica* o de *comercio*.

El Convenio de París da prioridad a los nacionales de los países miembros en sus depósitos de solicitudes de patentes, dando un plazo de prioridad de 12 meses para patentes de invención y de utilidad, y de 6 meses para dibujos o modelos

---

<sup>35</sup> Véase [www.wipo.int](http://www.wipo.int)

<sup>36</sup> *Ibíd.*

industriales y marcas de fábrica o de comercio. Determina, además, que todos los miembros gozarán en todos los demás países miembros de las mismas ventajas que un país otorgue a sus nacionales<sup>37</sup>. Cabe mencionar que, de la misma forma, el ADPIC en sus Disposiciones Generales, en las cláusulas de Trato nacional y Trato de la nación más favorecida refiere que cualquier ventaja que un país otorgue a otro, se otorgará inmediatamente y sin condiciones a los nacionales de los demás miembros, exentando a aquellos que gocen de privilegios debido a acuerdos internacionales previos a la entrada en vigor del Acuerdo sobre la OMC.

Es importante señalar que el Convenio de París considera como país de origen al país miembro donde se encuentre el establecimiento industrial o comercial del solicitante; si éste no tiene un establecimiento, entonces se toma en cuenta el país donde se encuentre su domicilio y, de no ser así, el país de su nacionalidad.

En caso de que se haga una declaración de prioridad en otro de los países miembros, éstos tienen el derecho de exigir una copia certificada por la Administración que haya recibido la solicitud, así como una copia de un certificado de la fecha de depósito expedido y una traducción del mismo. Lo anterior con el fin de evitar que la solicitud pase por un proceso de legalización y, en dado caso, puede ser depositada, sin costo alguno, dentro de un plazo de 3 meses a partir de la fecha del depósito. En su artículo 29 apartado 2, el ADPIC, de acuerdo con el Convenio de París, establece que los miembros tienen derecho de pedir al solicitante de una patente que se facilite información relativa a sus solicitudes y las correspondientes concesiones de patentes en el extranjero.

La Convención considera que, cuando una solicitud de patente tiene cierto grado de complejidad, el interesado puede fraccionar la solicitud en tantas partes como sea necesario, manteniendo como fecha de cada una la fecha de la primera solicitud hecha.

---

<sup>37</sup> Convención de París; Artículo 4, inciso B;  
[http://www.wipo.int/export/sites/www/treaties/es/ip/paris/pdf/trtdocs\\_wo020.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/treaties/es/ip/paris/pdf/trtdocs_wo020.pdf)



Por otro lado, ningún país puede rehusarse a aceptar una prioridad o una solicitud de patente, así mismo las patentes solicitadas en los diferentes países miembros son independientes de otras patentes para la misma invención en diferentes países, ya sean miembros o no. Además, si se concede una patente en un país donde el objeto ya es comercializado, aun siendo fabricado en otro país, no se provocará la caducidad de éste.

El Convenio indica que cada país miembro tiene facultad de tomar prevenciones legislativas para prevenir abusos que provengan del derecho exclusivo que da la patente como la falta de explotación. El ADPIC promueve que los países miembros, al modificar sus reglamentos, podrán adoptar las medidas necesarias para proteger la salud pública y la nutrición de la población, siempre y cuando no sean contrarias a lo dispuesto en el Acuerdo.

En cuanto a la caducidad o renovación de patentes, el Convenio de París estipula que no se pueden realizar antes de 2 años a partir de la primera licencia obligatoria. El Acuerdo de la OMC, para mantener el registro de patente exige el uso de éste, y su anulación se hace válida después de un periodo ininterrumpido de 3 años de falta de uso.

Tenemos también que, de acuerdo con el Convenio de París, todos los derechos de propiedad Industrial tienen un plazo de seis meses para pagar las tasas previstas para el mantenimiento de dichos derechos.

En cuanto al registro de Marcas se refiere, el Convenio de París muestra que las condiciones de depósito de solicitudes y el registro de las marcas, ya sean de fábrica o de comercio, son determinadas por la legislación de cada país miembro en caso de que un nacional de un país miembro deposite una solicitud en otro país miembro. Dicha solicitud no puede ser invalidada o rehusada en caso de no haberse renovado o depositado en el país de origen. La patente aún registrada en un país miembro se considera independiente de las marcas registradas en los demás países miembros así como en el de origen.

En su artículo 6°, el Convenio de París dice que los países miembros quedan resueltos en rehusar, invalidar e incluso prohibir el registro de una marca que represente la imitación o traducción de alguna otra, así como el confundir al consumidor al ser utilizada para productos similares o idénticos. En su artículo 16, el ADPIC refiere que el titular de una marca de fábrica o de comercio tiene el derecho de impedir a terceros utilizar signos idénticos o similares para bienes o servicios que sean idénticos o similares a aquellos para los que se ha registrado la marca, y esto, a su vez, dé lugar a confusiones para los consumidores al momento de adquirir el producto.

El Convenio indica que, al ser una marca registrada en el país de origen, será admitida para su depósito y protegida en los demás países miembros, los cuales tienen derecho de solicitar un certificado de registro del país de origen expedido por la autoridad competente.

Son denegadas las marcas de fábrica o de comercio que puedan afectar a derechos adquiridos por terceros en el país donde la protección es solicitada, según lo estipula el Convenio. Así mismo se niega el registro a aquellas marcas que carezcan de todo carácter distintivo o a aquellas formadas solo por signos o que no cuenten con indicaciones que sirvan para definir la especie, la calidad, el valor, la cantidad o el lugar de origen. Por último, aquellas marcas que dañen la moral o el orden público y, sobre todo, aquellas que engañen al público.

La naturaleza del producto al que la marca de fábrica o de comercio ha de aplicarse, por ningún motivo debe ser obstáculo para el registro de la marca.

Sin obligación de depósito o de registro, el nombre comercial será protegido en todos los países miembros del Convenio aun si éste nombre forma parte, o no, de una marca de fábrica o comercio.

Los países miembros de la Convención están obligados a asegurar la protección contra la competencia desleal; los cuales son considerados actos de competencia contrarios a los usos honestos, como aquellos que creen confusión ya sea de los productos, el establecimiento o la actividad industrial o comercial de algún otro

competidor. Son consideradas como práctica desleal, tanto las falsas declaraciones que desacrediten los productos, el establecimiento o la actividad industrial o comercial de un competidor, como las indicaciones que induzcan al público a un error sobre la naturaleza, el modo de fabricación, la cantidad de los productos o las características de estos.

Los miembros del Convenio se encargarán de asegurar recursos legales para aquellos productos que lleven ilícitamente una marca de fábrica o de comercio o aquellos con los que se lleven a cabo actos de competencia desleal, así mismo preverán medidas que permitan a los países miembros proceder jurídicamente en caso de ser afectados por alguna de las prácticas anteriores.

El Convenio dispone que todo producto que lleve ilícitamente una marca será embargado al importarse en aquellos países miembros donde dicha marca tenga protección legal. Así mismo el ADPIC otorga el derecho al titular de la patente a impedir que terceros utilicen, fabriquen u ofrezcan a la venta un producto sin el consentimiento del dueño de la patente.

Se concede protección temporaria a las invenciones patentables, modelos de utilidad, a los dibujos o modelos industriales, así como a las marcas de fábrica o de comercio, para los productos que formen parte en las exposiciones internacionales que sean organizadas en el territorio de alguno de los países miembros.

Cada país miembro se compromete a dar servicios especializados para la propiedad industrial y una oficina central para la comunicación al público de las patentes.

Según el ADPIC, el registro inicial de una marca, así como las renovaciones del registro tendrán una duración de no menos de 7 años. Las renovaciones del registro son indefinidas.

Es importante señalar que el ADPIC exige que el solicitante de la patente divulgue la invención de manera clara con el fin de que las personas habilitadas en la

industria de que se trate dicho producto puedan llevar a efecto la invención, y para pedir que se les sea explicada la mejor forma de utilizarla.

En la segunda parte de los ADPIC la OMC reafirma que es un organismo que apoya a la Convención de París al recalcar que sus miembros deben aceptar, observar y no contravenir lo dispuesto en dicha Convención.

Una vez expuestas las regulaciones que hacen referencia a las *marcas de fábrica* o de *comercio*, es necesario hacer mención de los beneficios que aporta la Propiedad Industrial<sup>38</sup>:

- Estimula la creatividad e innovación y el desarrollo de nuevos productos.
- Retribuye económicamente a sus creadores.
- Estimula y promueve la generación de nuevas tecnologías.
- Contribuye a la resolución de problemas técnicos en la esfera de la investigación.

Evita problemas legales por invadir derechos terceros.

- Contribuye a combatir la piratería.
- Constituye un elemento de competitividad.
- Facilita la modernización tecnológica.

En palabras de Alejandro Malacara, la Propiedad Industrial es por demás “el derecho real por excelencia, lo que nos llena la boca al decir que algo es nuestro, que tenemos la propiedad sobre algo, es el derecho de uso, goce, disfrute y abuso de algo”<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Q.B.P Marisela Garza, VI Congreso Regional de Químicos Biólogos, Biblioteca Universitaria “Raúl Rangel Frías”, 25 – 27 Agosto 2004, Disponible en: [www.respyn.uanl.mx/especiales/ee-10-2004/ponencias.../p09.pdf](http://www.respyn.uanl.mx/especiales/ee-10-2004/ponencias.../p09.pdf)

<sup>39</sup> Alejandro Malacara, “La importancia de la propiedad industrial”, Resumen de la conferencia en 1er Congreso de Comercio internacional y Mercadotecnia. ITESO Disponible en: [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=184&Itemid=116](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=116)

## Capítulo III

### La Empresa Española, estrategias para su Internacionalización

Por último, es en éste capítulo que a través del estudio de la Empresa Española, de manera práctica, podremos visualizar la importancia que implica establecer bases sólidas desde el interior de la empresa, proporcionadas no sólo por la misma empresa, sino también por el papel que juega el Estado y la forma en el que éste influye en el desarrollo de la empresa. Así mismo se verá reflejada en éste capítulo la necesidad de planear y llevar a cabo de manera sistemática la internacionalización de la empresa a través de la planeación de estrategias y de la adopción de ciertas medidas de protección.

#### 3.1 Internacionalización de la Empresa Española

En las últimas décadas la economía española ha sido expuesta a diversas modificaciones, las cuales han repercutido en el aumento del PIB debido, en gran medida, a la apertura económica a la que cede tras su adhesión a la Comunidad Europea en 1986, a la creación del Mercado Único en 1993 y a la adopción del Euro como moneda en 1999.

**CUADRO 2**

EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA, TASAS DE VARIACIÓN ANUALES						
	Precios constantes (año base, 1995)					
	1980-1985	1986-1991	1992-1997	1998-2002	1980-2002	
	Media	Media	Media	Media	Media	D.T.
Producto Interior Bruto	1,4	4,2	1,5	3,5	2,8	1,7
Demanda Interna	0,5	5,8	0,8	4,1	3,0	2,9
Exportaciones Totales	7,8	3,9	10,4	6,1	7,3	4,5
Exportaciones. Bienes	9,4	5,8	11,8	5,6	8,4	5,6
Exportaciones. Servicios	5,8	1,1	7,3	7,5	5,5	4,9
Importaciones Totales	1,3	16,0	6,4	8,4	8,6	7,5
Importaciones. Bienes	1,1	17,1	7,0	8,3	9,0	8,6
Importaciones. Servicios	2,1	11,8	4,1	9,3	7,2	6,0

*Fuente: Subdirección General de Análisis y Estrategia, El sector exterior español en el período 1980-2002, Boletín Económico de ICE N° 2769, del 19 de Mayo al 1 de Junio de 2003.*

La economía española se distinguía por el aislamiento internacional y por la autarquía de su economía, lo cual fue remplazado por una economía con un modelo de desarrollo cimentado en la liberalización económica.

Con base en las cifras del cuadro anterior es posible determinar la evolución que la economía española ha tenido a nivel externo. Observamos que para el período de 1980-1985 hay un crecimiento considerable en las exportaciones (7,8 por ciento) en relación a las importaciones (1,3 por ciento), además de ser mayor el crecimiento en la exportación de bienes que en la de servicios. En el caso de las importaciones, las de servicios sobrepasan a las de los bienes, lo cual se refleja en un bajo crecimiento de la demanda interna. Sin dejar de lado el bajo nivel de crecimiento del PIB en estos años.

Para el periodo de 1986-1991 tenemos un crecimiento notable en la demanda interna, la cual supera al crecimiento del PIB. A su vez, hay un aletargamiento en el crecimiento de las exportaciones en relación al dinamismo que muestran las importaciones, sobre todo las de los bienes en relación con las de servicios.

Para los años de 1992 a 1997 hay un incremento en la tasa de crecimiento de las exportaciones, sobre todo en las de bienes, y encontramos un retroceso en el crecimiento en las importaciones. En estos años tenemos un detrimento en la tasa de crecimiento de la demanda interna.

Por último tenemos el periodo de 1998 al 2002, el cual muestra un incremento en la tasa, tanto del PIB como de la demanda interna. Debido a este aumento de la demanda interna las cifras respecto a las importaciones aumentan con relación a las exportaciones, además de aumentar el comercio de servicios en comparación al de bienes. “Como consecuencia de los altos incrementos en las exportaciones e importaciones, que representan ya más del 30 por 100 del PIB en 2002 (30,6 por 100 las exportaciones y 32,9 por 100 las importaciones), el grado de apertura de la economía española se dispara hasta alcanzar el 63,5 por 100 en 2002”.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> *Subdirección General de Análisis y Estrategia, El sector exterior español en el período 1980-2002, Boletín Económico de ICE N° 2769, del 19 de Mayo al 1 de Junio de 2003, p.28*

Por otro lado tenemos datos del Apéndice Estadístico para el periodo de 2002 al 2008, dónde podemos observar cierta constancia en cuanto al aumento de las exportaciones e importaciones, con un aumento significativo para el periodo de 2006 al 2008<sup>41</sup>. Aunque para el caso del crecimiento del Producto Interno Bruto, vemos un aumento entre el año 2005 y 2006, sin embargo, para el periodo del 2007 y 2008 vemos detrimento en la evolución del PIB.

### CUADRO 3

<b>PIB Crecimiento en volumen (Base 2008)</b>	
<b>Año</b>	<b>Tasa anual (en %)</b>
2001	3,7
2002	2,7
2003	3,1
2004	3,3
2005	3,6
2006	4,1
2007	3,5
2008	0,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, [www.ine.es](http://www.ine.es)

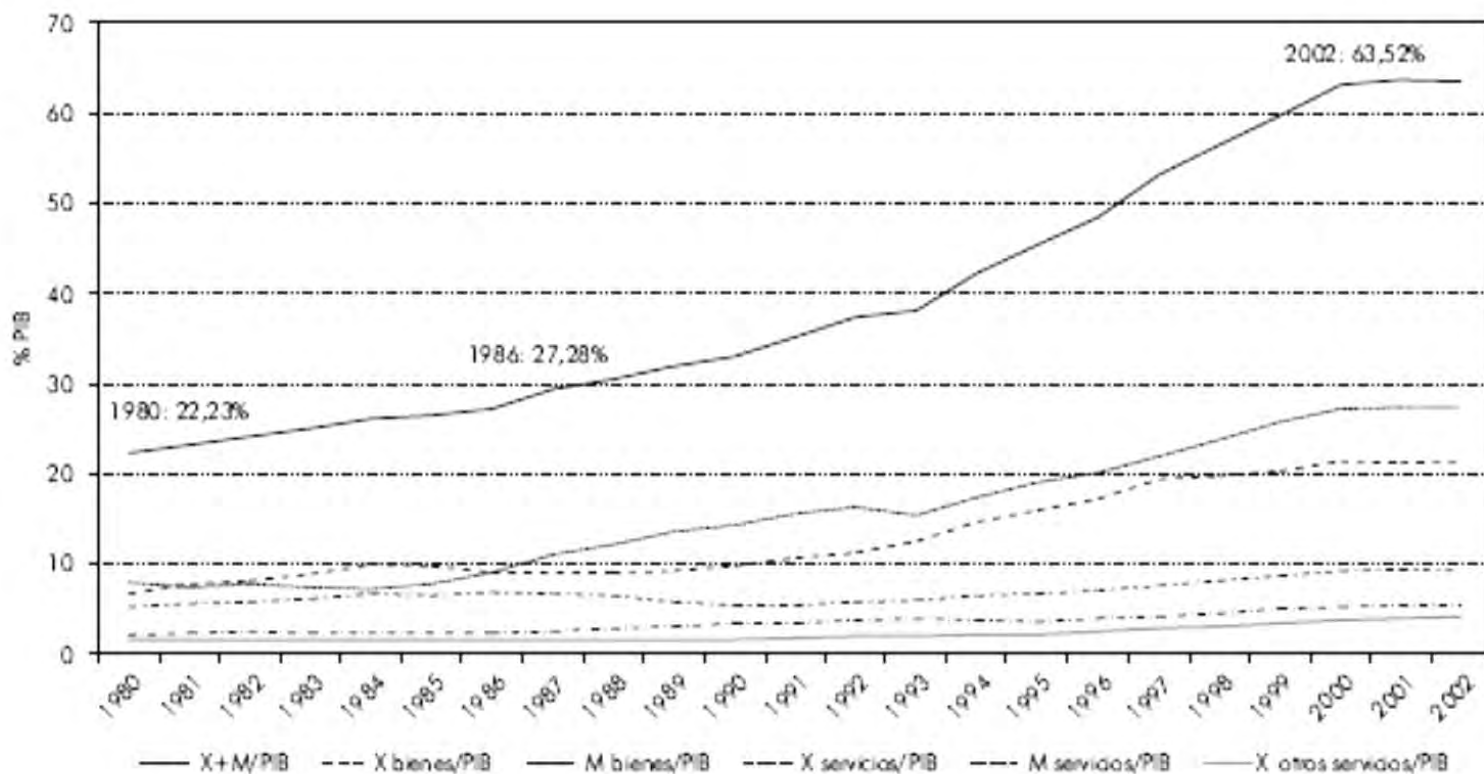
Jaime Requeijo muestra en la siguiente gráfica la evolución de la internacionalización comercial; en ella se puede apreciar que, dentro del periodo de 1980-2002, el porcentaje de la apertura comercial prácticamente se ha triplicado. Así mismo podemos comparar los datos aportados en el cuadro anterior con los porcentajes que se nos presentan a continuación, por ejemplo vemos que para el periodo de 1980-1985 la apertura económica se incrementa cuatro puntos, comenzando con un 22,2 porciento en 1980 y llegando a un 26,4 porciento en 1985 como resultado del crecimiento que en este periodo experimentan las exportaciones.

<sup>41</sup> Apéndice Estadístico, Boletín Económico de ICE No. 3013, del 1 al 15 de Julio de 2011, [www.ine.es](http://www.ine.es)

# GRÁFICA 1

## LA INTERNACIONALIZACIÓN COMERCIAL

(En % del PIB)



*Fuente:* Requeijo, González Jaime, "La internacionalización de la economía española" en *Revista ICE*, Diciembre 2003, No. 811.

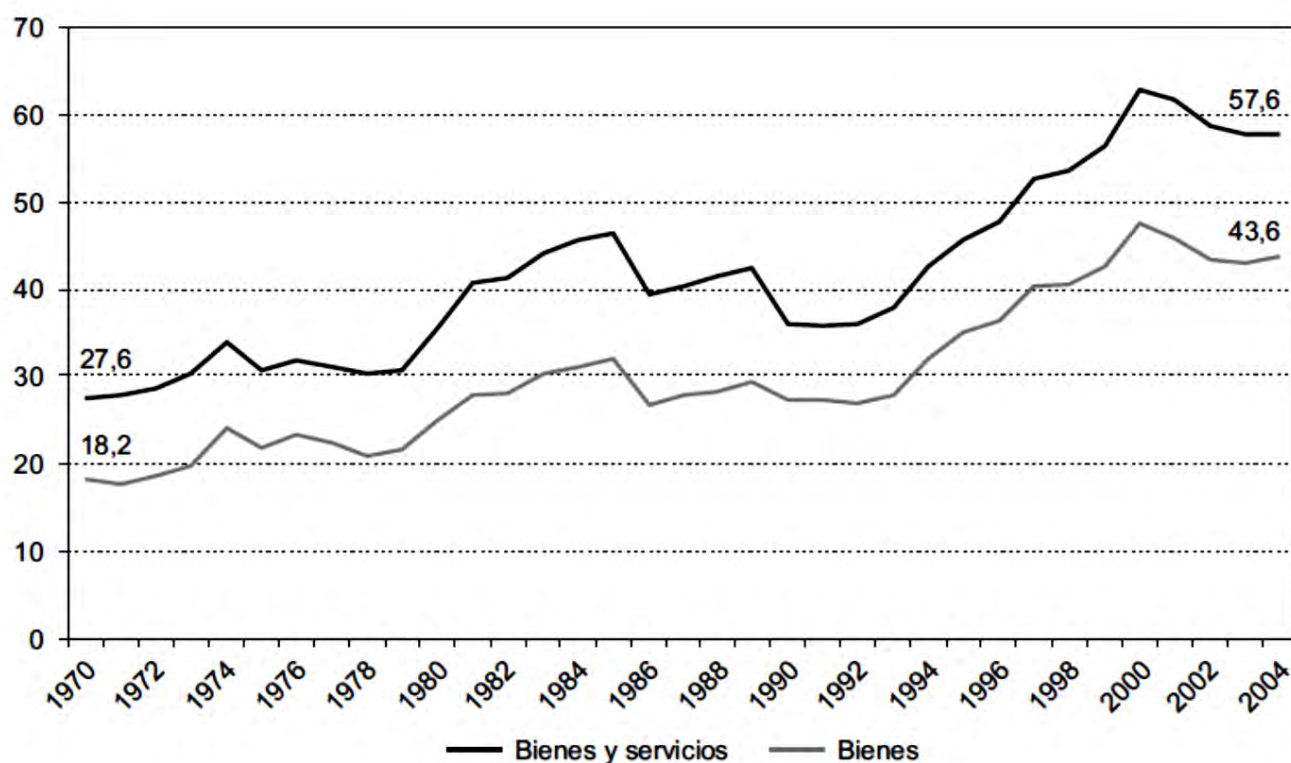
Tenemos también que, para en el periodo de 1986-1991, se produjo un aumento en la apertura de ocho puntos, ya que el porcentaje en 1986 era del 27,28 por ciento y para 1991 llega al 35 por ciento. En esta etapa, el crecimiento se fundamenta en el incremento de las importaciones de bienes, las cuales casi se duplican teniendo un peso en el PIB del 11,5 por ciento en 1986 y, para 1991, estas aumentan a un 19 por ciento.



En el periodo de 1992-1997, la apertura continúa en aumento llegando cerca del 50 por ciento en 1996 gracias al acrecentamiento de las importaciones y, sobre todo, al de las exportaciones en estos años.

Por último, vemos el despunte que tienen tanto las importaciones como las exportaciones en el periodo de 1998 -2002, lo cual lleva al aumento de la apertura comercial con un 63,5 por ciento para el 2002.

**GRÁFICA 2**  
**COEFICIENTE DE APERTURA EXTERIOR DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA**



Fuente: Mejía, Gómez Pedro, "La Internacionalización de la Economía Española: Retos del sector exterior y de Política comercial" en *Revista ICE*, Noviembre 2005, No. 826.

Al igual que Jaime Requeijo, Pedro Mejía recalca el aumento de la apertura comercial, aunque para el año del 2004 menciona una disminución en la apertura, a pesar de que se basa en el sector de bienes y servicios.

Este incremento en las tasas de crecimiento de exportaciones e importaciones es visible a través de las cifras que otorga el Instituto Nacional de Estadística. Esta información confirma la evolución de la apertura comercial española. Cabe señalar que, si bien se percibe un aumento constante en ambas variables, las importaciones sobrepasan a las exportaciones, tal como se refleja en los cuadros anteriores.

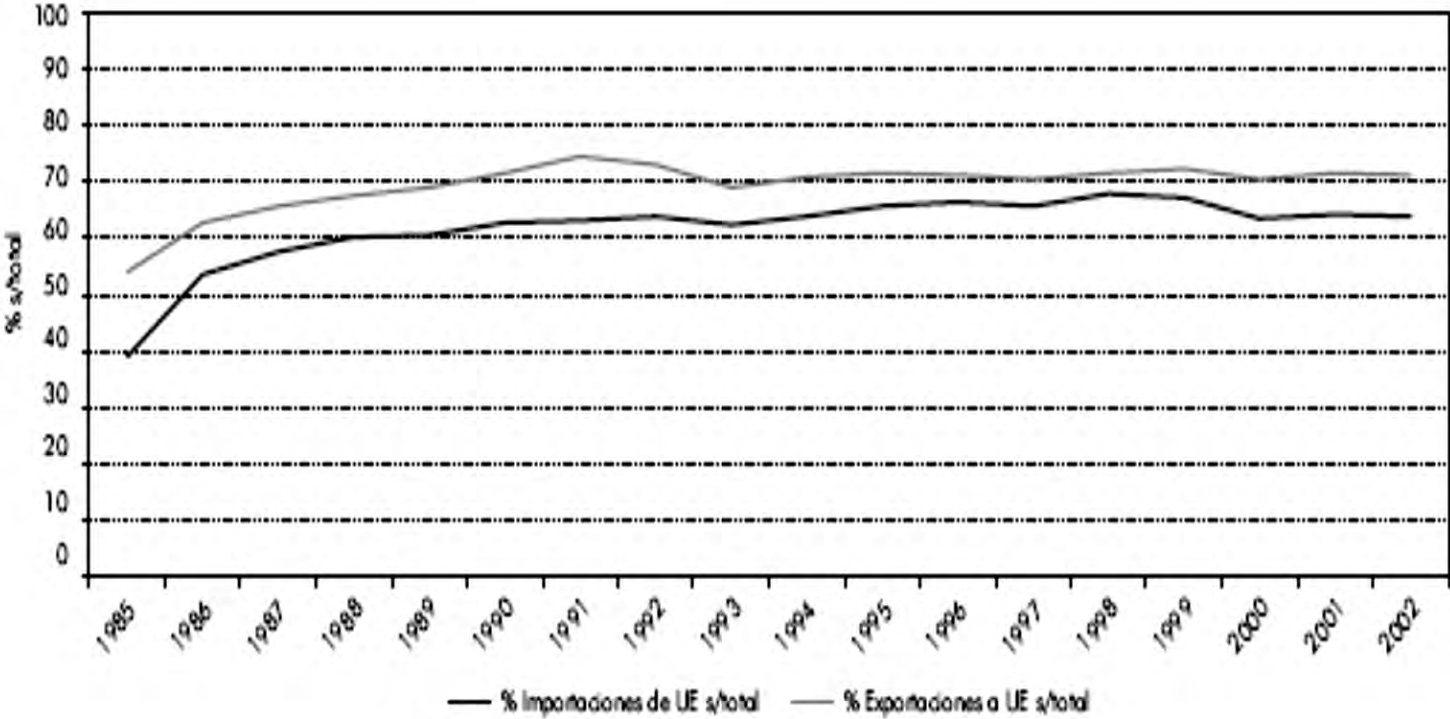
#### CUADRO 4

<b>Balanza comercial.</b>		
Unidades:Millones de euros		
	<b>Importación (A)</b>	<b>Exportación (B)</b>
<b>1990</b>	53.480,5	33.840,6
<b>1991</b>	57.915,9	36.449,6
<b>1992</b>	61.332,1	40.013,0
<b>1993</b>	60.893,3	46.606,1
<b>1994</b>	79.972,5	58.578,2
<b>1995</b>	84.783,0	68.152,4
<b>1996</b>	94.179,2	78.212,1
<b>1997</b>	109.468,9	93.419,5
<b>1998</b>	122.855,9	99.849,7
<b>1999</b>	139.093,4	104.788,9
<b>2000</b>	169.468,0	124.177,5
<b>2001</b>	173.210,1	129.771,0
<b>2002</b>	175.267,9	133.267,7
<b>2003</b>	185.113,7	138.119,0
<b>2004</b>	208.410,7	146.924,7
<b>2005</b>	232.954,5	155.004,7
<b>2006</b>	262.687,2	170.438,6
<b>2007</b>	285.038,3	185.023,2
<b>2008</b>	283.387,8	189.227,9
<b>2009</b>	206.116,2	159.889,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, [www.ine.es](http://www.ine.es)

Un factor importante en la internacionalización de la empresa española es que a partir de su incorporación a la Unión Europea, su comercio se ha caracterizado por concentrarse en los países del bloque UE-15 debido a la cercanía territorial, la cultura así como a la oportunidad de insertarse en un nuevo mercado, lo cual ha determinado la estrecha relación comercial entre España y los países del bloque, tal como lo muestra la gráfica y el cuadro siguiente:

**GRÁFICA 3**  
**COMERCIO VISIBLE CON UE-15**  
**(En % s/total)**



Fuente: Requeijo, González Jaime, "La internacionalización de la economía española" en *Revista ICE*, Diciembre 2003, No. 811.

## CUADRO 5

Importaciones y exportaciones de mercancías por país y año.								
Unidades: miles de euros								
	Importaciones CIF				Exportaciones FOB			
	1. Europa	2. África	3. América	4. Asia	1. Europa	2. África	3. América	4. Asia
<b>2002</b>	123.204.850,6	11.472.146,8	15.416.159,3	24.517.654,8	103.012.817,9	4.834.724,8	13.626.381,2	9.234.625,9
<b>2003</b>	130.549.559,7	12.202.973,7	15.039.799,3	26.647.238,9	107.368.179,9	5.284.898,0	13.169.603,5	9.415.135,6
<b>2004</b>	144.530.870,4	13.394.944,3	16.782.721,0	32.909.626,8	112.925.575,0	5.993.232,2	13.595.305,0	10.873.401,2
<b>2005</b>	154.634.980,4	17.716.610,8	20.051.568,1	39.483.894,1	117.169.451,4	6.601.501,4	15.200.039,3	11.496.491,7
<b>2006</b>	168.920.491,4	21.073.035,6	23.939.700,7	47.469.100,8	126.970.379,2	6.997.042,9	18.555.627,1	12.645.354,6
<b>2007</b>	185.366.190,9	21.007.996,4	24.773.987,3	52.702.859,7	138.143.760,5	8.050.704,6	17.821.914,6	14.491.367,0
<b>2008</b>	170.702.666,8	26.526.969,3	27.123.241,2	56.460.598,7	137.613.231,1	10.154.027,5	17.000.392,8	15.518.074,6
<b>2009</b>	129.776.578,3	16.604.392,5	19.824.563,5	39.217.568,9	116.326.821,5	9.311.574,4	14.298.662,3	14.301.159,6

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística, [www.ine.es](http://www.ine.es)*

Respecto al comercio exterior español por sectores, según la tabla de distribución por ramas productivas, podemos determinar que la exportación de productos de alta tecnología está muy por debajo de las importaciones de éstos. Sin embargo tenemos que la exportación de productos de tecnología media alta es el rubro más sobresaliente tanto de las importaciones como de las exportaciones españolas.

Por último podemos observar que el comercio de las industrias de baja tecnología es constante y, de hecho, llega a ser elevado ya que representa casi la cuarta parte del total de las exportaciones e importaciones.

CUADRO 6

DISTRIBUCIÓN POR RAMAS PRODUCTIVAS, 1990-2002

Ramas productivas	1990		1998		2000		2002*	
	Composición		Composición		Composición		Composición	
	Export.	Import.	Export.	Import.	Export.	Import.	Export.	Import.
<i>Industrias de tecnología alta</i> .....	7,7	17,9	8,8	15,7	9,7	18,1	10,3	16,3
Aeronaves .....	2,1	2,9	1,0	1,1	1,5	2,3	1,7	1,3
Productos farmacéuticos .....	1,3	1,4	1,8	2,8	2,0	2,8	3,0	4,2
Máquinas de oficina y equipos informáticos .....	2,0	5,1	1,7	3,8	1,8	3,7	1,1	3,1
Material electrónico .....	1,5	4,9	3,1	5,1	3,2	6,6	3,2	5,1
Equipos quirúrgicos y de precisión .....	0,9	3,6	1,1	2,9	1,2	2,6	1,3	2,6
<i>Industrias de tecnología media-alta</i> .....	42,1	43,1	46,2	45,1	45,2	43,7	45,2	44,2
Maquinaria y material eléctrico .....	3,4	4,4	4,1	4,5	4,1	4,3	3,9	4,3
Vehículos de motor .....	21,6	12,2	25,8	17,1	25,3	18,5	25,0	18,8
Industria química .....	6,4	9,0	5,5	8,6	5,9	7,7	6,5	8,2
Material ferroviario y otro equipo de transporte ....	0,4	1,0	1,1	0,8	0,8	0,7	1,0	0,7
Construcción de maquinaria y equipo mecánico ....	10,4	16,5	9,8	14,2	9,1	12,5	8,8	12,2
<i>Industrias de tecnología media-baja</i> .....	27,0	17,8	21,6	17,3	23,0	18,0	21,0	17,9
Refino de petróleo .....	5,7	2,7	2,3	1,2	4,0	2,9	2,6	2,6
Transformación del caucho y materias plásticas ....	4,9	4,4	5,4	5,3	5,6	4,9	5,7	5,1
Otros productos minerales no metálicos .....	3,5	1,6	3,7	1,4	3,5	1,2	3,7	1,3
Embarcaciones .....	1,6	0,3	1,1	0,5	1,1	0,5	1,0	0,6
Metalurgia .....	7,3	5,8	5,2	5,9	5,2	5,6	4,5	5,2
Fabricación de productos metálicos .....	4,0	3,0	3,8	3,1	3,6	3,0	3,7	3,1
<i>Industrias de tecnología baja</i> .....	23,2	21,2	23,4	21,8	22,1	20,3	23,5	21,6
Manufacturas diversas .....	2,7	3,3	2,9	3,1	2,8	3,1	2,9	3,2
Madera, corcho, papel, artes gráficas y edición ....	4,1	5,1	3,8	4,7	4,2	4,5	4,2	4,4
Alimentación, bebidas y tabaco .....	8,0	6,4	8,6	6,8	7,7	5,8	8,5	6,4
Textil, confección, cuero y calzado .....	8,4	6,4	8,0	7,2	7,4	6,9	7,9	7,5
<b>Total manufacturas</b> .....	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Requeijo, González Jaime, "La internacionalización de la economía española" en *Revista ICE*, Diciembre 2003, No. 811.

En la internacionalización de la empresa española, existe un factor importante que le permite a ésta ser competitiva a nivel internacional a través de la reducción de costes, éste factor es la deslocalización productiva que se lleva a cabo de diversas formas, tales como el comercio intraempresa, cuando la empresa cuenta con filiales en otro país y es en ésta donde se lleva a cabo cierta parte del proceso productivo.

Otra forma de llevar a cabo este proceso es por medio de la importación de un componente que se añade al proceso de producción y, por último, tenemos el perfeccionamiento pasivo del producto, el cual es temporalmente exportado para recibir un tratamiento específico y, posteriormente, enviado de vuelta a su país de origen.

Como se observa, la internacionalización de la empresa ha ido en aumento durante las últimas décadas, y esto ha traído consecuencias relevantes tales como el aumento del PIB del país, entre otras.

En relación a la Productividad y Competitividad, España ha realizado desde su apertura comercial una serie de medidas para lograr el desarrollo de dichos conceptos. Entre estas medidas encontramos el aumento en la apertura económica tal como se observa en la Gráfica 1; así mismo se ha convertido en una economía exportadora de inversión extranjera.

Sin embargo en el periodo de 1993 a 2001 la productividad española se ha contraído debido a que el aumento del PIB español resultó superior a la media de la OCDE, además de que la generación de empleo en España ha superado a la de UE-15 así como la de la OCDE. Debido a que el diferencial en el ritmo de generación de empleo supera al del crecimiento del PIB se da dicha reducción en la productividad.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Subdirección General de Estudios del Sector Exterior. *La competitividad de la economía española*, Boletín económico del ICE No. 2737, 29 de Julio a 1 de Septiembre 2002.

<sup>42</sup> *Ibíd.* pág. 10

El reto de la empresa española no sólo se concentra en llevar a cabo su internacionalización, sino su mantenimiento en dichos mercados. Para este fin ha implementado ciertas estrategias que le ayuden a lograr tanto la inserción como el mantenimiento de las empresas. En el siguiente apartado expondremos algunas de las estrategias más relevantes que lleva a cabo la empresa española en el sector textil.

### **3.2 Estrategias para la inserción y establecimiento en mercados internacionales**

La implementación de estrategias en cualquier empresa es de suma importancia, ya que es a través de éstas que la empresa lleva a cabo determinadas acciones para poder competir en el mercado, además de que a través de la aplicación de estrategias la empresa establece cuáles serán sus objetivos por lograr. “Una estrategia implica la determinación y evaluación de sendas alternativas para realizar la misión y los objetivos de una organización y eventualmente una selección de la opción a seguir.”<sup>43</sup>

Para que una estrategia sea exitosa debe ser capaz de llevar a cabo los siguientes preceptos:

- Lograr que las políticas funcionales de la empresa sean coherentes entre sí y consistentes con los objetivos competitivos, con el fin de realizar de manera más sencilla la supervisión de las diferentes áreas de la empresa por los directivos de ésta.
- Efectuar la concordancia entre los objetivos establecidos y las oportunidades que brinda el mercado. Es por medio de la estrategia que se establece la vía por la que la empresa buscará su adaptación en el entorno donde competirá, para así aprovechar de mejor manera las oportunidades que se encuentran en dicho entorno.

---

<sup>43</sup> José Antonio, Alonso y Vicente Donoso, *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid 1997, p. 70

- Hacer que las capacidades competitivas de la empresa valgan en el mercado, ya que es a través de la estrategia que se reflejan las particularidades de la empresa. La estrategia debe centrarse en las capacidades y recursos que puedan maximizarse en el mercado para hacerla competitiva.

Es por lo anterior que podemos determinar que “[...] a la estrategia le compete otorgar coherencia y sentido a la acción de la empresa, adecuarla respecto al entorno y promover sus ventajas diferenciales. Todo ello al servicio de un objetivo básico: facilitar el éxito de la empresa en su entorno de competencia”.<sup>44</sup>

Antes que la empresa decida llevar a cabo la implementación de estrategias, hay ciertos factores que deben ser considerados, tales como:<sup>45</sup>

- *Establecer objetivos sencillos*, que sea viable seguir y lograr.
- Poseer un *vasto conocimiento del entorno competitivo* en el que la empresa se desenvuelve.
- Hacer una *valoración objetiva de los recursos y capacidades* que posee la empresa.

Existen ciertos factores que han llevado a la empresa española a formular sus estrategias; dichos factores afectan la competitividad que las empresas tienen frente a ciertos mercados, estos son los niveles de costes, la cualificación de la mano de obra, el desarrollo tecnológico, las Legislaciones Fiscales, entre otros. La aplicación de estrategias en las empresas españolas depende, no sólo del sector en el que se desenvuelva la empresa, sino en las ventajas tanto comparativas como competitivas que el país y la empresa posean.

En el caso Español existe un programa especializado en brindar apoyo a las empresas en su proceso de aplicación de estrategias para lograr su

---

<sup>44</sup> *Ibíd.* pág. 71

<sup>45</sup> *Ibíd.* pág. 71



internacionalización. El Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI) nace del Instituto Español de Comercio Exterior, y tiene por objeto “dar soporte a proyectos de carácter productivo, industriales o de creación de empresas de servicio en el exterior”.<sup>46</sup>

Este programa surge en 1995, y es a través de éste que las empresas reciben apoyos económicos ya sea en primera instancia para realizar estudios de mercado, económicos, financieros, entre otros, los cuales son de suma importancia antes de llevar a cabo la internacionalización. Por otro lado, el PAPI brinda apoyo en la etapa inicial de internacionalización a través del financiamiento para la incorporación de la empresa en el mercado extranjero. A continuación se muestran algunos ejemplos de estrategias aplicadas por ciertas empresas españolas para lograr su internacionalización en el mercado.<sup>47</sup>

En el caso del mercado de productos frescos tenemos que en este sector la rentabilidad es baja además de que la rentabilidad del negocio apenas cubre los costos de transacción de la internacionalización. Es por tanto que el objetivo de las empresas de dicho sector tiene es lograr el equilibrio entre el hecho de tener pocos clientes que compren grandes volúmenes de mercancía y el riesgo que se corre referente a la capacidad de negociación e influencia en los precios.

Basándose en la información anterior, la Empresa española aplica estrategias de promoción a través del Instituto de Comercio Exterior (ICEX), las cuales no podría llevar a cabo por si sola, además de concentrar su comercialización en los países con mayor demanda, simplificando así el proceso de comercialización y de los costos asociados.

---

<sup>46</sup> Mario, Buisán García y Fernando, Aceña Moreno, “Estrategias De Internacionalización de la pyme española: Una visión desde el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI)” en *Revista ICE*, Noviembre-Diciembre 2007, No. 839, p. 57

<sup>47</sup> David de Pastors Pérez. “Algunos casos de estrategias de internacionalización: La influencia del entorno genérico del sector y las claves de las cadenas de valor” en *Revista ICE*, Noviembre-Diciembre 2007, No. 839.

Por otro lado tenemos el caso concreto de KA Internacional la cual opera dentro del sector de decoración de interiores. Esta empresa surge en el año de 1984 y es en 1992 cuando se internacionaliza al abrir su primera franquicia en París.<sup>48</sup>

KA Internacional implementa como estrategia principal el establecimiento de franquicias lo que la ha llevado a hacer rendir las ventajas competitivas que posee. A su vez, la internacionalización le ha permitido penetrar diversos mercados y al mismo tiempo con un nivel controlado de inversión disminuyendo de esa forma los riesgos que del proceso surjan.

“- Le ha permitido acelerar su proceso de expansión, tanto nacional como internacional, con un crecimiento de un 167 por 100 en el número de franquicias entre 1995 y 2005.

-Le ha permitido obtener economías de escala tanto en costes de producción (o de aprovisionamiento, mediante una mejora en la capacidad de negociación frente a sus proveedores) como en costes de *marketing* y de transacción. En este sentido, podríamos decir que ha llegado a establecer una barrera de acceso al sector por la vía del volumen, cambiando las condiciones de su sector.

-Ha desarrollado una marca muy relevante en el mercado nacional y europeo, estableciendo una barrera de acceso por la vía de la diferenciación y cambiando las condiciones en las que compete.”<sup>49</sup>

Es así como vemos que al implementar como estrategia la franquicia, KA Internacional ha explotado las ventajas competitivas que emana el modelo y a su vez lo ha reinventado al crear barreras de acceso, dando como resultado la obtención y aumento de rentabilidad.

Por último tenemos el caso de empresas como Mango e INDITEX las cuales a partir de la especialización, la diferenciación y la explotación de las ventajas competitivas dentro de sectores concretos de la cadena de valor han logrado el

---

<sup>48</sup> [www.ka-international.com](http://www.ka-international.com)

<sup>49</sup> David de Pastors Pérez. Op cit. Pág. 80-81

éxito en su proceso de internacionalización, logrando así niveles altos de competitividad dentro del mercado internacional.

### **3.3 ZARA**

Es a partir de este apartado que abordaremos de manera práctica los conceptos estudiados en capítulos y apartados anteriores, exponiéndolos a través del estudio del caso de la empresa ZARA y del proceso por el cual atraviesa para lograr su internacionalización. En 1975 Amancio Ortega Gaona comienza las operaciones de ZARA en A Coruña, España; y es en 1985 cuando se crea INDITEX como cabecera del grupo de empresas.

El proceso de crecimiento y desarrollo de la economía española, manifestado en una mayor competitividad, ayuda a explicar las transformaciones cuantitativas y cualitativas experimentadas por la inversión directa española en el exterior, esto si tomamos en cuenta la productividad que generó la economía española a partir de 1986 debido a su inserción en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), sin olvidar que es en esta década cuando se incorpora a la Comunidad Europea llevando a cabo diversas reformas a nivel educativo, de desarrollo, investigación, salubridad, tecnología entre otros. De ahí que “[...] se produjo un importante cambio institucional que generó un marco más competitivo y favorable a la modernización y redimensionamiento del sistema financiero español.”<sup>50</sup>

Asociados a estas transformaciones se encuentran los cambios tecnológicos e institucionales y la acumulación que se ha ido generando de capacidades internacionales por parte de la empresa española. En este contexto se produce la «aparición» y expansión de las grandes empresas multinacionales en nuevos sectores multinacionalizados.

---

<sup>50</sup> Juan José, Durán Herrera, “Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española”, en *Revista ICE*, No. 799, Abril-Mayo 2002. págs. 47, 48.

Con lo dicho anteriormente podemos comprender por qué la internacionalización de ZARA se da en diciembre de 1988, en concreto en la ciudad portuguesa de Oporto, cuando había superado ya el número de 60 tiendas en España.

Una vez que se logra el desarrollo económico y la productividad nacional, gracias a las reformas adoptadas por el Estado español, se crea un ambiente favorable en el que ZARA no sólo obtiene una ventaja nacional sino que logra su especialización, lo cual da como resultado la expansión de la empresa a nivel nacional con 60 tiendas. Acto seguido, se lleva a cabo la internacionalización de la empresa, no sólo en el país vecino, también en dos de los más importantes mercados internacionales en la industria de la moda: EUA y Francia, estableciéndose en Nueva York para el año de 1989 y en París para 1990.

La constitución de la empresa se caracteriza por su capacidad de adaptación en los diversos mercados ya que ésta, no sólo diseña sino que produce, distribuye y vende por sí misma.

Otra característica distintiva de ZARA en comparación con otras empresas dedicadas a la misma industria, es que renueva los diseños de la colección en función de las necesidades y gustos del público en vez de efectuar dos colecciones al año, evitando así la aglomeración de stock, sin olvidar que las ofertas constantes le permiten lograr lo anterior de manera eficaz<sup>51</sup>.

José María Castellanos, en su artículo *El proceso de internacionalización de INDITEX* señala tres estrategias principales en las que INDITEX se ha basado para lograr su internacionalización:<sup>52</sup>

1. **Implantación propia.** Ésta se da por medio del modelo vertical que posee INDITEX, lo cual le permite gestionar a la misma empresa sus propias tiendas.

---

<sup>51</sup> José, María Castellanos Ríos "El proceso de internacionalización de INDITEX" en *Revista ICE*, No. 799, Abril-Mayo 2002.

<sup>52</sup> *Ibidem* p. 212

2. **Joint venture.** Los acuerdos a los que llega INDITEX por medio del joint venture se dan cuando se vuelve necesario contar con socios que tengan un conocimiento más detallado del mercado y que, con esto, aporten ventajas al desarrollo de la empresa en el mercado definido.
  
3. **Concesión de franquicia.** INDITEX lleva a cabo la apertura de tiendas a través del modelo de franquicias cuando ciertos factores del mercado tales como la cultura, el tamaño del mercado o los riesgos relacionados con el desarrollo económico del país destino hacen dudosa la inversión directa por parte de la compañía. Una vez que la compañía decide llevar a cabo la concesión de franquicia, los derechos se otorgan a un solo socio en la zona, el cual debe tener la experiencia necesaria en la distribución de moda, además de contar con los recursos técnicos, de infraestructura y humanos, entre otros, que faciliten el desarrollo del modelo. Al franquiciado se le otorga la exclusividad geográfica a cambio de la inversión que éste debe hacer en la contratación de personal así como en los activos fijos de la tienda.

Por otro lado, para ZARA, es muy importante mantenerse como una empresa líder en el mercado internacional y, aunque son prácticamente nulos los trabajos de marketing, a través de la fama y el reconocimiento de la calidad por parte del cliente, es como ha logrado la fama y el éxito el cual se comprueba con la suma de ganancias adquiridas por sus ventas. Aunque no existe una propuesta nueva de moda, puesto que ZARA sólo se encarga de seguir tendencias, lo que le ha traído éxito no es la ropa en sí, sino la importancia de la marca. Es aquí donde entra la relevancia de la Propiedad Intelectual, ya que, por ser la marca el “gancho” para que la gente adquiera los productos, es ahí donde radica la importancia de la propiedad de la marca.

No podemos dejar de lado tampoco a las patentes, aunque no son lo primero que nos viene a la mente al analizar la industria de la moda, sin embargo las innovaciones técnicas permiten obtener ventajas competitivas a las empresas de

ese sector. Por ejemplo: por medio de una cartera de patentes es posible poner de manifiesto la superioridad técnica de una empresa en la invención de nuevos tejidos que no se arruguen o que sean más suaves o resistentes a los elementos, etc., con lo cual es más fácil atraer la atención de los inversores o los socios comerciales.

Siguiendo con la línea de las patentes, tenemos que ZARA

“[...] utiliza un sistema de tecnologías de la información protegidos por patente que reduce a unos 30 días el ciclo de producción de los productos, es decir, el tiempo que transcurre desde que se identifica una nueva tendencia al momento en que se suministra el producto terminado. La mayoría de las empresas competidoras necesitan de 4 a 12 meses para realizar esa labor. ZARA recibe diariamente montones de mensajes de correo electrónico de los encargados de sus tiendas en los que se apuntan nuevas tendencias, tejidos y cortes, a partir de los que sus diseñadores preparan rápidamente nuevos estilos. El tejido de los patrones seleccionados se corta inmediatamente en unas instalaciones automatizadas y se envía a los talleres. Mediante un sistema de distribución en el que se aplica la alta tecnología y que cuenta con unos 200 kilómetros de accesos subterráneos y más de 400 rampas de acceso, los productos acabados se distribuyen a las tiendas en un plazo de 48 horas”.<sup>53</sup>

La implementación de medidas de adaptación a los diversos mercados trae consigo diversos beneficios a la empresa, pero no podemos dejar de lado el papel tan importante que juega la presencia de indicadores económicos del país, en este caso España, ya que, si bien por mérito propio INDITEX ha sabido abrirse camino en los mercados internacionales, debemos recordar uno de los pasos importantes para lograr la internacionalización el cual es lograr una “ventaja nacional” en donde el Estado procura incentivar el desarrollo de la empresa al interior del país a través de la productividad para así lograr la competitividad a nivel interno y, posteriormente, la especialización en la rama o sector que se esté desarrollando (en este caso hablaríamos del sector textil), según el último informe. Esto lo podemos constatar con el crecimiento y la evolución del PIB y de las exportaciones los cuales han sido ya expuestos en apartados anteriores.

---

<sup>53</sup> [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2005/03/article\\_0009.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2005/03/article_0009.html), Aisha Amjad (SMEDA) del Ministerio de Industria y Producción de Pakistán, “La P.I. y las empresas – La Propiedad Intelectual en la industria de la moda”, en *Revista de la OMPI*, Mayo 2005, No. 3/2005. Consultado el 29 de Septiembre de 2009, 3:05 am.

En concreto, esta empresa, en su último informe anual -2008- maneja que el beneficio neto atribuido al Grupo INDITEX ascendió a 1,253 millones de euros. Esta cifra supone un incremento del 14% de la superficie comercial, además del crecimiento del 25% en el dividendo pagado por acción. Para el 2008 las ventas se incrementaron en un 17% en comparación al ejercicio del 2004, con una cifra de 10, 407 millones de euros.

### CUADRO 7

<b>Resultados (millones de euros)</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>TACC 08/04</b>
Ventas	10,407	9,435	8,196	6,741	5,569	17%
Beneficio neto	1253	1250	1002	803	639	18%

<b>Balance (millones de euros)</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>TACC 08/04</b>
Patrimonio neto	4,749	4,217	3,471	2,921	2,393	19%
Posición financiera neta	1,219	1,052	714	703	489	26%

<b>Tiendas</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
N° de tiendas al cierre del ejercicio	4,264	3,691	3,131	2,692	2,244
Aperturas netas	573	560	439	448	322
Incremento de la superficie comercial	14%	16%	16%	22%	19%
N° de países con presencia comercial	73	68	64	62	56

<b>Otra información relevante</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Contribución de las ventas internacionales	66%	63%	60%	57%	55%
Empleados	89,112	79,517	69,240	58,190	47,046

Fuente: Memoria Anual INDITEX 2008

Con lo expuesto en las cifras anteriores podemos concluir y ligar cada una de las variables del cuadro. Por ejemplo, tenemos que las ventas han aumentado significativamente desde el año 2004 hasta el 2008 lo cual se puede relacionar con el crecimiento de la presencia internacional al tener una apertura masiva de tiendas en este periodo; este crecimiento generó un aumento de las ganancias, ya que si nos referimos al rubro de % de ventas en tiendas internacionales, tenemos que en el periodo 04-08 más de la mitad de las ganancias anuales provienen del mercado extranjero.

### CUADRO 8

<b>Volumen de negocio (en millones de euros)</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
VENTAS	1,527	11,048	10,407	9,435
<b>Resultados y cash flow (en millones de euros)</b>				
Resultado Operativo	2,966	2,374	2,187	2,149
Resultado de Explotación	2,290	1,729	1,609	1,652
Resultado Neto	1,741	1,322	1,262	1,258
Resultado Neto atribuido a la dominante	1,732	1,314	1,253	1,250
Flujos generados	2,540	2,060	1,864	1,757
<b>Estructura financiera (en millones de euros)</b>				
Patrimonio Neto atribuido a dominante	6,386	5,329	4,722	4,193
Posición financiera neta	3,427	2,380	1,219	1,052
<b>Otra información relevante</b>				
Número de tiendas	5,044	4,607	4,264	3,691
Aperturas Netas	437	343	573	560
Número de países con presencia comercial	77	74	73	68
Número de Empleados	100,138	92,301	89,112	79,517

Fuente: Memoria Anual INDITEX 2010



En lo que respecta a las aportaciones generadas por ZARA, tenemos que, para el ejercicio del 2008, son del 65% con 6,824 millones de euros en ventas.

### CUADRO 9

	Ventas por formato (millones euros)	Contribución por formato	Nº de tiendas a cierre 2008	Aperturas netas 2008	Nuevos mercados 2008	Países en los que opera
<b>ZARA</b>	6.824	65,6%	1,520	159	4	72
<b>Pull and Bear</b>	720	6,9%	583	64	4	39
<b>Massimo Dutti</b>	722	6,9%	470	44	6	38
<b>Bershka</b>	1,026	9,9%	591	81	5	40
<b>Stradivarius</b>	633	6,1%	456	75	7	31
<b>Oysho</b>	242	2,3%	374	84	1	23
<b>Zara home</b>	222	2,1%	239	35	4	24
<b>Uterqüe</b>	17	0,2%	31	31	3	3

Fuente: *Memoria Anual INDITEX 2008*

### CUADRO 10

	Ventas por formato (*)	No tiendas a cierre 2010	Aperturas netas 2010	Nuevos mercados 2010	Países en los que opera
<b>ZARA</b>	8,088	1,723 (**)	131	3	77
<b>PULL&amp;BEAR</b>	857	682	56	2	46
<b>E23MASSIMO DUTTI</b>	897	530	33	6	50
<b>BERSHKA</b>	1,247	720	69	6	50
<b>STRADIVARIUS</b>	780	593	78	6	43
<b>OYSHO</b>	304	432	40	2	25
<b>ZARA HOME</b>	294	284	23	2	27
<b>UTERQÜE</b>	59	80	23	5	16

(\*) En millones de euros

(\*\*) Incluye 205 tiendas de Zara kids

Fuente: *Memoria Anual INDITEX 2010*

El mercado más grande de acción para ZARA es, actualmente, Europa con un total de 3,556 tiendas; a este mercado la sigue América con 338 tiendas, Oriente Medio y África con 252 y, por último, Asia-Pacífico con 118 tiendas.

Como vemos, INDITEX es una empresa que ha logrado su desarrollo y crecimiento dando un paso a la vez. Los últimos ejercicios de la empresa, desde el año 2004 hasta el 2008, se han caracterizado por el crecimiento en las ventas y en la expansión de la empresa, así como el margen bruto. Actualmente todas las cadenas han tenido un comportamiento satisfactorio, lo que ha permitido la recuperación de los niveles de rentabilidad del Grupo.

Si algo ha ayudado a su progreso es el impulso y el respaldo que le genera a esta empresa el hecho de estar basada en una economía equilibrada que va a la alza, en donde INDITEX se consolida como una empresa líder a nivel nacional mejorando su productividad, para convertirse en un fuerte grupo competitivo que ha logrado la especialización en su proceso productivo, lo cual le ha generado ventajas, no sólo comparativas sino competitivas, frente a otras empresas del mismo sector.

Como vemos la Internacionalización de ZARA, por parte de INDITEX, no ha sido de la noche a la mañana. Ha sido un proceso gradual por el que la empresa se ha desarrollado teniendo como fruto su expansión, así como el incremento de las ganancias que este proceso conlleva.

## Conclusiones

Frente a la creciente necesidad de las empresas para expandirse y así lograr un mayor desarrollo y crecimiento a la larga, a través de esta investigación se ha comprobado que las empresas desarrollan planes estratégicos que les ayuden a conseguir su implantación dentro de mercados específicos, para lo cual establecen planes estratégicos dentro de la organización de la empresa, los cuales le permitan el aumento de sus ventajas comparativas, como la producción y comercialización de bienes en los que se tiene un grado mayor de especialización y un menor grado de costo.

Tenemos también que el desarrollo y crecimiento de la empresa son factores fundamentales para el establecimiento de bases sólidas en las cuales la empresa se basará para lograr su internacionalización. Tanto la productividad y la competitividad son actores fundamentales en este proceso, ya que, a través de estos se da la especialización en la producción, dando como resultado el aumento los niveles de productividad así como los de la competitividad, y buscando su inserción a los mercados extranjeros y sobre todo su permanencia.

Cabe mencionar el papel que juegan los Organismos Internacionales, ya que el caso del proceso de crecimiento y desarrollo de la economía española se intensifica a partir de su inserción en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y en la Comunidad Europea implementado reformas educativas, científicas, sanitarias, tecnológicas entre otras.

Una factor determinante en el crecimiento y desarrollo de ZARA que se resalta en este trabajo, es la Planificación Global de la internacionalización la cual se ve reflejada en la empresa a través de la especialización en la producción de las prendas, así como en su sistema de logística y en la innovación constante por medio de la adquisición de nuevas tecnologías.

**Por otro lado cabe destacar la participación del Estado como impulsor para el desarrollo de la empresa, al ser el responsable de crear las condiciones óptimas**

para que la empresa logre su madurez y a través de las políticas económicas impuestas, la empresa no sólo logre su desarrollo a nivel interno, sino también sea capaz de competir a nivel internacional. En el caso español, el papel que el Estado ha desempeñado ha sido fundamental a través de las políticas de apertura comercial que ha establecido.

Como podemos observar, el proceso de internacionalización va acompañado de una serie de trabajos en conjunto de cada uno de los factores ya mencionados. Este proceso es gradual, llevándose a cabo de forma lenta y desarrollándose a partir de los medios simples a los más complejos, iniciando con el simple intercambio de los excedentes producidos a través de las exportaciones para así lograr la experiencia y conocimiento necesario para ingresar al mercado internacional, reduciendo de esta manera los riesgos posibles.

El caso de la empresa española es reflejo del trabajo en conjunto de cada uno de los factores expuestos anteriormente. A través de la apertura económica que se da en el periodo de los años 90.

Para la empresa española no sólo es importante el logro de la internacionalización y la penetración en mercados extranjeros, sino que ésta busca su mantenimiento en dichos mercados.

La empresa española, aplica como factor importante la deslocalización productiva para ser competitiva a nivel internacional a través de la reducción de costes a través de ciertas variables tales como el comercio intraempresa, la importación de un componente que se añade al proceso de producción, así como la exportación temporal de los productos para recibir tratamiento específico y, posteriormente, enviado de vuelta a su país de origen.

La internacionalización de la empresa ha ido en aumento durante las últimas décadas, y esto ha traído consecuencias relevantes tales como el aumento del PIB del país, entre otras, desarrollando la Productividad y Competitividad de la economía y las empresas españolas a través de la implementación de medidas como la apertura económica y la exportación de inversión extranjera.

ZARA es reflejo del éxito de las políticas impuestas por el Estado así como de las estrategias impuestas por la misma empresa, en gran parte este progreso se debe a que cuenta con el impulso y el respaldo de una economía que va a la alza, consolidando a ZARA como empresa líder dentro del sector, tanto a nivel nacional como internacional. Lo anterior se da como consecuencia de la mejora en la productividad y en la especialización que ésta tiene en todo el proceso de planeación, producción, envío y venta del producto, esto lo logra a través del establecimiento e implementación de sistemas eficientes en las diversas áreas de la empresa tales como la de logística, el área de recepción de información y diseño, así como la de confección.

Es así que podemos reconocer que ZARA sigue siendo una de las empresas líderes en la industria textil, debido a la visión que actualmente tiene gracias a que ZARA tiene claro el potencial que posee y gracias a que es consciente de los alcances que puede tener debido a las ventajas que le permiten destacarse sobre otras empresas de la industria.

## Bibliografía

- Alonso, José Antonio y Donoso, Vicente. *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid 1997, p. 70
- Anexo 1C Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio OMC
- Azagra, Blázquez Pedro, “Internacionalización empresarial: ¿Vencedores y vencidos?” en *Revista ICE*, Abril-Mayo 2002, No. 799.
- Buisán, García Mario y Aceña, Moreno Fernando, “Estrategias De Internacionalización de la pyme española: Una visión desde el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI)” en *Revista ICE*, Noviembre-Diciembre 2007, No. 839
- Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial OMPI
- Daniels, John D., *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*, Pearson Education 10ª ed., México c2004, 701 págs.
- De Pastors, Pérez David. “Algunos casos de estrategias de internacionalización: La influencia del entorno genérico del sector y las claves de las cadenas de valor” en *Revista ICE*, Noviembre-Diciembre 2007, No. 839.
- Durán Herrera, Juan José, “Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española”, en *Revista ICE*, No. 799, Abril-Mayo 2002.
- Esser, Klaus, *Competencia Global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las empresas, el Estado y la sociedad*. Instituto Alemán de Desarrollo- Editorial Nueva Sociedad. Venezuela, 1999.
- Fitzgerald, Robert. *The State and Economic Development. Lessons from the far East* ,No. 2 Studies Far Business. New York, 1990.

- Guisado, Tato Manuel, *Internacionalización de la Empresa, estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Ediciones Pirámide, Vigo 2002.
- Gilpin, Robert. *Global political economy. Understanding the international economic order*. Princeton University Press. New Jersey, 2001.
- Gilpin, Robert. *La Economía Política en las Relaciones Internacionales*. Grupo Editor Latinoamericano. Argentina, 1990.
- Hayek, Frederich A., *La fatal arrogancia. Los errores del socialismo*, Unión Editorial, Madrid, 1990
- Jesús, Alejandra y Salvador, Sandoval, *Competitividad: implicaciones para empresas y regiones*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara Jal. 2003, 520 págs.
- Jonson, Chalmers. *Political Institutions and economic performance: the government-business relationship in Japan, South Korea and Taiwán*. Deyo. Japón, 1987
- José, María Castellanos Ríos “El proceso de internacionalización de INDITEX” en *Revista ICE*, No. 799, Abril-Mayo 2002.
- Krugman, Paul. Competitiveness: “A Dangerous Obsesion” en *Foreign Affairs*, March/April 1994
- Mejía, Gómez Pedro, “La internacionalización de la economía española: retos del sector exterior y de la política comercial” en *Revista ICE*, Noviembre 2005, No. 826
- Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME), ESADE Business School, *La expansión de la multinacional española. Estrategias y cambios organizativos*, Instituto Español de Comercio Español (ICEX), España 2008, págs.178
- Oster, Sharon M., *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford University Press. México, 2000.
- Porter, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janes. Barcelona, 1991

- Requeijo, González Jaime, “La internacionalización de la economía española” en *Revista ICE*, Diciembre 2003, No. 811
- Rocha, Rogelio, *Estrategia competitiva para empresas: Guía práctica*, Trillas, México 1990, 74 págs.
- Romo, Murillo David y Abdel Musik Guillermo, “Sobre el concepto de competitividad” en *Comercio Exterior*, Vol. 55, Núm. 3, Marzo de 2005.
- Rugman Alan M., Hodgetts Richard M., *Negocios Internacionales*, Mc Graw-Hill, México 2000, 707 págs.
- Smith, Elizabeth A., *Manual de productividad: Métodos y actividades para involucrar a empleados en el mejoramiento de la productividad*, Macchi, Buenos Aires 1993, 311 págs.
- Strange, Susan. *States and Markets*. Printer Publishers. Reino Unido, 1998.
- Soto, Reyes Ernesto, Aboites, Aguilar Jaime y Ortiz, Cruz Etelberto. *Estado versus mercado ¿ruptura o nueva forma de regulación?* UAM-Porrúa. México, 2003.
- Subdirección General de Análisis y Estrategia, “El sector exterior español en el período 1980-2002”, *Boletín Económico de ICE*, N° 2769 del 19 de Mayo al 1 de Junio de 2003.
- Subdirección General de Estudios del Sector Exterior. *La competitividad de la economía española*, Boletín económico del ICE N° 2737, 29 de Julio a 1 de Septiembre 2002.
- Villareal Larrinaga, Oskar, “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea” en *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5. N° 2 (Año 2005)
- Volpentesta, Jorge Roberto, *Análisis y gestión de la productividad: el camino hacia el mejoramiento de la rentabilidad y competitividad de las empresas*, Osmar D. Buyatti, Buenos Aires 2002, 312 págs.



## Cibergrafía

- <http://www.ine.es/> Instituto Nacional de Estadística, consultado 26 de Septiembre de 2009, 11:26 pm
- [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394\\_5518974\\_5536731\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5518974_5536731_0_0_-1,00.html) Instituto Español de Comercio Exterior, consultado 23 de Septiembre de 2009, 3:45 pm
- [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2005/03/article\\_0009.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2005/03/article_0009.html), Aisha Amjad (SMEDA) del Ministerio de Industria y Producción de Pakistán, “La P.I. y las empresas – La Propiedad Intelectual en la industria de la moda”, en *Revista de la OMPI, Mayo 2005, No. 3/2005. Consultado el 29 de Septiembre de 2009, 3:05 am.*
- [www.wipo.int](http://www.wipo.int), Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
- [www.wto.org](http://www.wto.org), Organización Mundial del Comercio
- [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=184&Itemid=116](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=116), Alejandro Malacara, “La importancia de la propiedad industrial”, *Resumen de la conferencia en 1er Congreso de Comercio internacional y Mercadotecnia. ITESO*
- [www.respyn.uanl.mx/especiales/ee-10-2004/ponencias.../p09.pdf](http://www.respyn.uanl.mx/especiales/ee-10-2004/ponencias.../p09.pdf), Q.B.P Marisela Garza, *VI Congreso Regional de Químicos Biólogos, Biblioteca Universitaria “Raúl Rangel Frías”, 25 – 27 Agosto 2004.*
- [www.inditex.com/es](http://www.inditex.com/es), Memoria Anual INDITEX 2008