



Trabajo Fin de Grado

La respuesta de las multinacionales de países desarrollados a los vacíos institucionales de países emergentes.

Autora

Reyes Quintana Rocafort

Directores

Lucio Fuentelsaz Lamata
Elisabet Garrido Martínez

Programa Conjunto Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa
2022

INFORMACIÓN

Autora: Reyes Quintana Rocafort

Directora: Elisabet Garrido Martínez

Título del trabajo: La respuesta de las multinacionales de países desarrollados a los vacíos institucionales de países emergentes.

Titulación: Programa Conjunto Derecho y Administración y Dirección de Empresas (DADE)

RESUMEN

El proceso de globalización ha desembocado en el deseo de las empresas de expandir sus fronteras, buscando ampliar su margen de beneficio en diferentes mercados. Así, las empresas se enfrentan a importantes decisiones acerca de dónde y cómo internacionalizarse. Este Trabajo de Fin de Grado se va a centrar en los problemas institucionales a los que se enfrentan las empresas de países desarrollados una vez deciden expandirse hacia mercados emergentes. Para ello, se reflejan diversas clasificaciones de países emergentes, y, posteriormente se catalogan las distancias y obstáculos institucionales. Para finalizar, se expone el caso del Grupo Pikolin como ejemplo práctico de lo expuesto.

ABSTRACT

The globalization process has led to the desire of companies to expand their borders, seeking to increase their profit margin in different markets. Therefore, companies face significant decisions regarding where and how to internationalize. This Final Degree Project will focus on analyzing the problems that enterprises from developed markets must deal with once they decide to expand into emerging markets. In order to do so, various classifications of emerging countries are reflected, and subsequently, distances and institutional voids are cataloged. Finally, the case of Pikolin Group is presented as a practical example of the above.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN PAÍSES EMERGENTES Y EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	7
2.1. Las empresas multinacionales.....	7
2.2. La internacionalización hacia países emergentes	9
2.3. La internacionalización de multinacionales españolas hacia países emergentes....	12
2.4. Razones para la internacionalización hacia países emergentes	15
2.5 Proceso de internacionalización hacia países emergentes.	18
3. FACTORES QUE DIFICULTAN LA INTERNACIONALIZACIÓN HACIA PAÍSES EMERGENTES	21
3.1 Distancias institucionales.....	21
3.2 Obstáculos institucionales (institutional voids)	23
4. EL CASO DE PIKOLÍN.....	26
4.1 Expansión asiática: China	28
4.2 Expansión en América del Sur: Brasil	30
5. CONSLUSIONES.....	33
6. BIBLIOGRAFÍA.....	35
7. ANEXO I: ENTREVISTA A PIKOLIN.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Contribuciones de las principales economías al crecimiento mundial	6
Figura 2. Representación SMI España, Brasil y China	17
Figura 3.- Línea cronológica de la historia de Pikolin	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Países Emergentes Avanzados y Emergentes Secundarios.....	10
Tabla 2.- Países emergentes según la clasificación del MSCI.....	11
Tabla 3.- Países EAGLEs.....	12
Tabla 4.- Indicadores por sector de actividad. Año 2019.....	13
Tabla 5.- principales países por cifra de negocios y número de filiales de empresas españolas en el exterior en el año 2019 (en porcentaje).....	13
Tabla 6.- Distribución por zona geográfica de la empresa filial en el año 2019 (en porcentaje).....	14

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objeto el estudio del proceso de internacionalización que llevan a cabo las empresas de los países desarrollados hacia los países emergentes y la manera en que estas afrontan los obstáculos institucionales que se encuentran en dicho proceso.

Debido a la globalización mundial y al desarrollo de las nuevas tecnologías, las empresas españolas han visto una oportunidad de incrementar sus beneficios abriendo las fronteras del mercado nacional y expandiéndose a nuevos mercados. En este proceso de internacionalización, las empresas no sólo tienen que decidir dónde expandirse sino también cómo realizarlo de manera que se reduzcan, en la medida de lo posible, los riesgos que entraña este crecimiento.

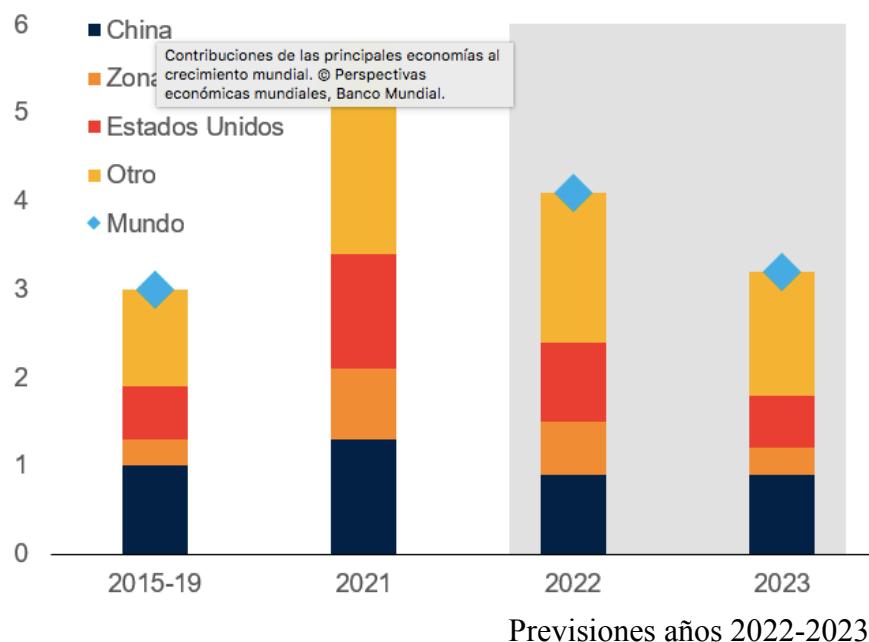
El interés del tema y su elección, se basa en que, cada vez más empresas españolas y de muy diversos sectores, apuestan por los mercados emergentes como estrategia de crecimiento. Así empresas como Alsa, Mango, Inditex o Pikolin, empresas líderes en sus respectivos sectores, han llevado a cabo un proceso de expansión hacia mercados emergentes. Es por ello, por lo que, en el marco de internacionalización, este trabajo se centra en los mercados emergentes, que se configuran como una atractiva posibilidad de inversión debido a sus potenciales tasas de crecimiento, que se esperan más elevadas y a un mayor ritmo que en otras economías desarrolladas.

En la misma línea, según datos proporcionados por el Banco Mundial, en el año 2015 los países en desarrollo concentraban el 51% del comercio global, y en un significante ascenso en los últimos 50 años, sumaban el 40% del PIB mundial; además, se calculaba que para el año 2025 llegarían al 55%. En el año 2021, se pronosticó un fuerte crecimiento del PIB real en los mercados emergentes liderado por Asia, excluyendo Japón, con un crecimiento del 8,5%; al que le seguirían los mercados emergentes europeos, de Medio Oriente y África con un crecimiento del 4,5%; y, por último, América Latina, del 3,6%¹.

¹ ZWEIFEL, P. (2021). 2021, “El año de los mercados emergentes”. *El economista*. Página 1.

La Figura 1 muestra las contribuciones de las principales economías al crecimiento mundial (en puntos porcentuales):

Figura 1-. Contribuciones de las principales economías al crecimiento mundial



Fuente: Banco Mundial

Como se refleja en el gráfico, el peso de países emergentes (como China) sigue manteniendo una proporción considerablemente elevada con respecto al resto de economías mundiales, a pesar del proceso de desaceleración de crecimiento que se espera a nivel global. Es este factor, entre otros, los que propiciaron mi interés en profundizar en la internacionalización de empresas en países emergentes, y por ello la elección del tema.

A través de este Trabajo de Fin de Grado, se pretenden conseguir competencias tales como la valoración de la situación a nivel empresarial y del entorno para prever la evolución de la empresa lo cual permita tomar decisiones acordes con los objetivos de la empresa en la búsqueda de su expansión y beneficio al mismo tiempo; la elaboración y redacción de proyectos de internacionalización, comprendiendo cuáles son los análisis previos necesarios para que triunfe la estrategia de internacionalización; y, por último,

la compresión y aplicación de criterios profesionales y rigor científico a la resolución de los problemas económicos, empresariales y organizacionales.

Para llevar a cabo el objetivo de este trabajo, el trabajo da comienzo con la explicación de las empresas multinacionales, seguida de las diferentes clasificaciones sobre países emergentes. Posteriormente, se estudia la internacionalización de esas multinacionales a los países emergentes haciendo hincapié en los motivos de elección de dichos mercados. El trabajo continúa analizando los diferentes modos a través de los cuales entrar a los mercados emergentes, así como los factores problemáticos que puedan surgir en el proceso (obstáculos y vacíos institucionales). Finalmente, para reflejar de manera práctica lo previamente analizado, se expone el caso de la empresa Pikolin, la cual cuenta con un tejido industrial que abarca Europa, Asia y América del Sur.

2. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN PAÍSES EMERGENTES Y EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

El fenómeno actual de la **globalización** es el motor fundamental al mismo tiempo que el ambiente idóneo para la expansión de las empresas y la internacionalización de las mismas. Según la definición otorgada por el Fondo Monetario Internacional (FMI), la globalización es “*una interdependencia creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios; los flujos internacionales de capitales; y la difusión acelerada y generalizada de la tecnología*”.

James H. Mittelman, profesor de relaciones internacionales e investigador en economía política internacional, considera que “*la globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetre en otro. La globalización es inducida por el mercado, no es un proceso guiado por la política*”. (1996:3)

Actualmente los movimientos de capital son cada vez más rápidos, existe libre circulación de capitales y las políticas nacionales se incluyen en organismos supranacionales, por lo que las empresas con recursos optan por traspasar sus fronteras en busca de nuevas oportunidades y beneficios.

De acuerdo con la definición de la UNCTAD (Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), una **empresa multinacional** es aquella que “*está implantada a través de filiales comerciales o de producción en más de un país y que lleva a cabo un sistema de decisiones que permite aplicar una estrategia común*”. De esta definición se pueden extraer tres características esenciales que reúne toda multinacional:

- Son empresas que desarrollan su actividad en más de un país a través de centros de trabajo o facturación, pero cuya sede principal se localiza en un único país.
- El producto ofrecido es el mismo, independientemente del país al que esté dirigido sin perjuicio de los cambios en estrategias de venta y comercialización, contratación o precios que puedan darse.
- Las decisiones estratégicas y de dirección de las multinacionales -como pueden ser estrategias de contratación, despidos, cierre o creación de sedes, entre otras- se toman desde el único país en el que reside su sede central.

Una vez abordada la definición de empresa multinacional, es relevante mencionar la diferenciación de las mismas con respecto a la empresa internacional o transnacional. Empresa internacional es aquella que exporta o importa mercancía entre varios países, sin que sea necesario que dicha empresa lleve a cabo algún tipo de manufactura o servicio; es decir, puede desarrollar una actividad meramente comercial mientras tiene una sede en un único país. La empresa multinacional, por el contrario, necesariamente lleva a cabo inversión extranjera directa (IED) en actividades de producción o comercialización llevadas a cabo por sus subsidiarias. Por su parte, la empresa transnacional se caracteriza por encontrarse establecida en diferentes partes del mundo. Su presencia en diferentes lugares puede deberse tanto a fusiones y adquisiciones de otras empresas como a la propia implantación. La principal diferencia con respecto a las multinacionales radica en que, mientras que las empresas multinacionales tienen la

obligación de ofrecer o crear el mismo producto para distintos mercados; las empresas transnacionales pueden ofrecer productos variados en cada uno de los mercados en los que dirigen su actividad.

2.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN HACIA PAÍSES EMERGENTES

En el año 2010, la propia internacionalización de empresas españolas, ya apostaba por los mercados emergentes de Latinoamérica tal y como afirmaron Antonio Zoido, antiguo presidente de Bolsas y Mercados Españoles (BME) y Francisco Luzón, ex presidente del Banco Santander. Ambos ponían de manifiesto las posibilidades de crecimiento que ofrecían los mercados emergentes que, según este último, “crecerá dos o tres veces más que España en los próximos años”. A modo de ejemplo, la empresa ALSA, líder en el sector español del transporte, tiene presencia en países emergentes como China; INDITEX enfoca su expansión hacia mercados emergentes tales como China o México, entre otros ; PIKOLIN, líder en el sector del descanso tiene presencia en gran parte de Asia, Oriente Medio y parte de África.

El economista del Banco Mundial, Antoine Van Agtmael (1984), definió el concepto “mercados emergentes” como los países cuya economía e industria está creciendo de forma muy rápida. Se trata de países que no procede calificar como “países en vías de desarrollo”, pero tampoco “países desarrollados” sino que son un término medio entre ambos conceptos. En el año 2010, se fundó el área de libre comercio ANSA-China, el cual es una zona de libre comercio entre los diez Estados Miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y la República Popular de China, considerado como el mercado emergente regional más grande del mundo. En el año 2011 el Banco Mundial afirmaba en el informe titulado *Global Development Horizons 2011—Multipolarity: The New Global Economy*, que “*para 2025, las seis principales economías emergentes (Brasil, China, India, Indonesia, Corea del Sur y Rusia) representarán más de la mitad del crecimiento mundial total*”.

Entre las diferentes clasificaciones de países emergentes que existen, este trabajo va a destacar cuatro de ellas. La primera, la clasificación más tradicional, que, según la denominación BRICS, comprende China, Rusia, Brasil, India y Sudáfrica; la segunda de ellas, la clasificación según el “Índice Financial Times Stock Exchange”, (FTTSE

Group, en adelante); la tercera, la clasificación del “Morgan Stanley Capital International (MSCI, en adelante); y, por último, la clasificación según el BBVA Research.

2.2.1 Clasificación bajo la denominación BRICS

Bajo el término BRICS, se hace referencia al conjunto de países de China, Rusia, Brasil, India y Sudáfrica que se constituyen como las economías emergentes más consolidadas. Según un informe realizado por *Statista GmbH*, en 2020, el PIB de todos los países BRICS ascendió a aproximadamente 20,7 billones de dólares estadounidenses. Las economías emergentes, al no encontrarse todavía al mismo nivel que las economías desarrolladas, suponen una oportunidad para las empresas, que pueden aprovechar el potencial crecimiento de la región a través de la industrialización y desarrollo tecnológico que todavía no está presente en el territorio.

2.2.2 Clasificación según FTSE Group

El índice FTSE Group o FTSE Russell, es uno de los principales indicadores de la Bolsa de Valores de Londres. Diferencia entre mercados emergentes Avanzados y Secundarios en función de su ingreso nacional y el desarrollo de su infraestructura de mercado. Como mercados emergentes Avanzados, el FTSE Group clasifica aquellos países de renta media superior a la INB (Ingreso Nacional Bruto) que cuentan con avanzadas infraestructuras de mercado o bien son países con menores infraestructuras, pero con niveles de ingresos más altos. (FTSE Russell, 2019). Los Países Emergentes Secundarios, en cambio, reflejan economías con un INB medio-bajo o con infraestructuras medias, o bien países con un INB medio-alto, pero que cuenta con infraestructuras menos desarrolladas La siguiente tabla muestra tanto los Países Emergentes Avanzados como los Países Emergentes Secundarios:

Tabla 1.- Países Emergentes Avanzados y Emergentes Secundarios

Países	Avanzados	Países	Emergentes	Secundarios
--------	-----------	--------	------------	-------------

Emergentes				
Brasil	México	China	Chile	Qatar
República Checa	Sudáfrica	India	Perú	Emiratos Árabes Unidos
Grecia	Taiwán	Colombia	Indonesia	Kuwait
Hungría	Malasia	Rusia	Egipto	Arabia Saudita
Turquía	Tailandia	Pakistán	Filipinas	

Fuente: Elaboración propia según la información de FTSE Russell (2019)

2.2.3 Clasificación según el MSCI

El 24 de junio de 2021 la firma *Morgan Stanley Capital International* anunció una reclasificación sobre el índice MSCI Emerging Markets, el cual se encarga de rastrear el desempeño financiero de empresas clave en países con altas tasas de crecimiento. La reclasificación suponía que Argentina ya no formaría parte de los países emergentes, sino que se encuadraría dentro de los “países standalone o independientes”. A fecha de 2021, el MSCI determinó como países emergentes los siguientes:

Tabla 2.- Países emergentes según la clasificación del MSCI

Brasil	Chile	Colombia	México
Perú	República Checa	Egipto	Grecia
Hungría	Kuwait	Polonia	Qatar
Rusia	Arabia Saudí	Sudáfrica	Turquía
Emiratos Árabes	China	India	Indonesia
Korea	Malasia	Pakistán	Filipinas
Taiwán	Tailandia		

Fuente: Elaboración propia según la información de MSCI (2021)

2.2.4 Clasificación según BBVA Research sobre países EAGLES

En 2010 BBVA Research señaló un grupo de economías emergentes denominados BBVA EAGLES, por sus siglas en inglés “Emerging and Growth-Leading Economies”, que se configuraban como aquellas economías cuya aportación al crecimiento del PIB mundial, en los próximos diez años, sería superior que el de la media de los países avanzados líderes, es decir, los miembros del G7 excluyendo a EEUU, que en adelante se denomina como G6.

Tabla 3.- Países EAGLES

China	India
Indonesia	Rusia
Brasil	Turquía
México	

Fuente: Elaboración propia según la información de BBVA Research

En este trabajo, tomaremos la perspectiva más amplia del FTSE Group y del MSCI en la consideración de los países emergentes, aunque teniendo en cuenta que hay siete países emergentes que representan una oportunidad para la inversión extranjera directa al resultar mercados de alto crecimiento

2.3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MULTINACIONALES ESPAÑOLAS HACIA PAÍSES EMERGENTES

La Estadística de filiales de empresas españolas en el exterior (FILEXT) trata de facilitar información anual sobre las primordiales variables que afectan a la estructura y actividad de las filiales en el extranjero controladas por matrices españolas diferenciando según actividad, tamaño y país o zona geográfica de la empresa filial. Estos datos se suministran posteriormente al INE, y en ellos se observa que, en el año 2019, las filiales de empresas españolas en el exterior, alcanzaron una cifra de negocios de 225.171 millones de euros, suponiendo la ocupación de un total de 767.629 personas. La siguiente tabla muestra el número de filiales españolas en el extranjero en 2019, así como el número de personas ocupadas por las mismas y la cifra de negocios obtenida, diferenciando por sector de actividad.

Tabla 4.- Indicadores por sector de actividad. Año 2019.

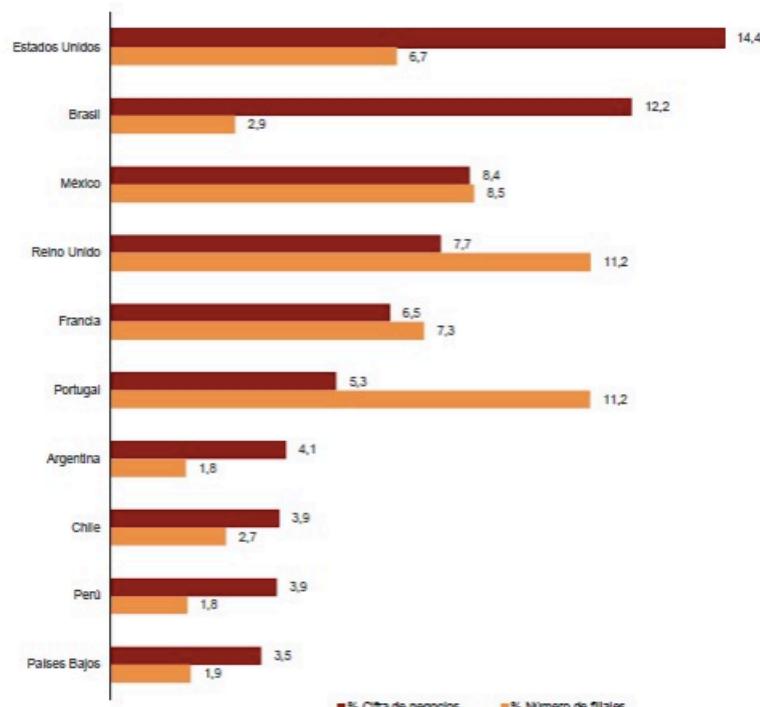
	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Número de filiales	1.448	1.045	1.761	2.740
Personas ocupadas	225.178	56.339	190.851	295.261
Cifra de negocios	1. 87.840	15.024	62.610	59.697

1. Millones de euros

Fuente: INE (2020)

Por su parte, los países en los que las filiales de empresas españolas alcanzaron mayor cifra de negocios en el exterior en 2019, fueron Estados Unidos (14,4%), Brasil (12,2%) y México (8,4%). La tabla mostrada a continuación, refleja los principales países por cifra de negocios y número de filiales de empresas españolas en el exterior en el año 2019 (en porcentaje).

Tabla 5.- principales países por cifra de negocios y número de filiales de empresas españolas en el exterior en el año 2019 (en porcentaje).

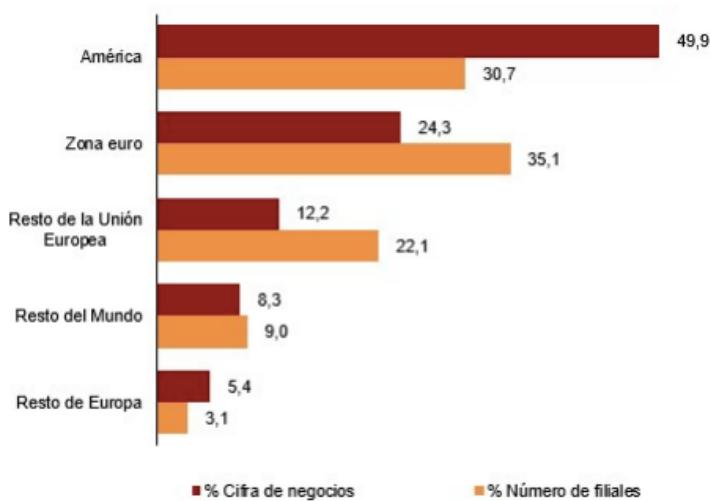


Fuente: Tabla obtenida en Nota de Prensa del INE. Disponible en:

https://www.ine.es/prensa/filext_2019.pdf

Atendiendo a la distribución por zona geográfica, las filiales de empresas españolas en el exterior se localizaban fundamentalmente en la Zona euro de la Unión Europea (35,1% del total) y en América (30,7%). La siguiente tabla muestra la distribución por zona geográfica de la empresa filial en el año 2019 (en porcentaje).

Tabla 6.- Distribución por zona geográfica de la empresa filial en el año 2019² (en porcentaje)



Fuente: Tabla obtenida en Nota de Prensa del INE. Disponible en:

https://www.ine.es/prensa/filext_2019.pdf

A través de esta última tabla, se puede observar que aquellas filiales españolas que se encuentran en América son las que mayor cifra de negocio alcanzan. En las diferentes clasificaciones mencionadas en el apartado anterior, la mayor parte de las economías emergentes se situaban en América. Recapitulando brevemente sobre lo ya comentado, la Tabla 6 muestra las economías emergentes en América según las clasificaciones anteriores hacia las que las empresas españolas han tendido a internacionalizarse.

² El Resto de la Unión Europea contiene los países de la Unión Europea que no están integrados en la Zona euro.

Tabla 7.- Economías emergentes en América según las clasificaciones anteriores

Clasificación BRICS	Clasificación FTSE	Clasificación MSCI	Clasificación BBVA
Brasil	Brasil	Brasil	Brasil
	México	México	México
	Perú	Perú	
	Colombia	Colombia	
	Chile	Chile	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos mencionados anteriormente en este TFG.

2.4. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN HACIA PAÍSES EMERGENTES

Existen numerosas teorías sobre los motivos de internacionalización de las empresas. Como son la Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial de Kindleberger (1969) y Hymer (1976), la teoría de la internacionalización de Buckley y Casson (1976), el Paradigma ecléctico de Dunning, el enfoque macroeconómico o el modelo de la ventaja competitiva de las naciones (Porter). En cada una de estas teorías, los autores tratan de analizar los motivos o las condiciones necesarias que deben darse para que una empresa, no solo pueda internacionalizarse, sino que lo realice con éxito.

El nexo común de todas las teorías se encuentra en la búsqueda de beneficio y en el desarrollo de una estrategia corporativa que responda a la pregunta de dónde competir. Dicha estrategia determinará las acciones que la empresa debe llevar a cabo en aras a conseguir una ventaja competitiva en las diferentes unidades de negocio o en los diferentes mercados geográficos en los que opera.

La empresa decidirá expandirse más allá de sus fronteras si consigue incrementar al máximo su beneficio y/o reducir al máximo sus costes, es decir, si aumenta su valor creado ($\text{Beneficio Percibido} - \text{Costes}$); y si son capaces de obtener o mejorar una ventaja competitiva que les permita llevar a cabo una competencia efectiva en el mercado. Es decir, la empresa se internacionalizará si los beneficios de dicha internacionalización son superiores a los costes de la misma y si se consideran capaces de competir con empresas ya establecidas en el sector local.

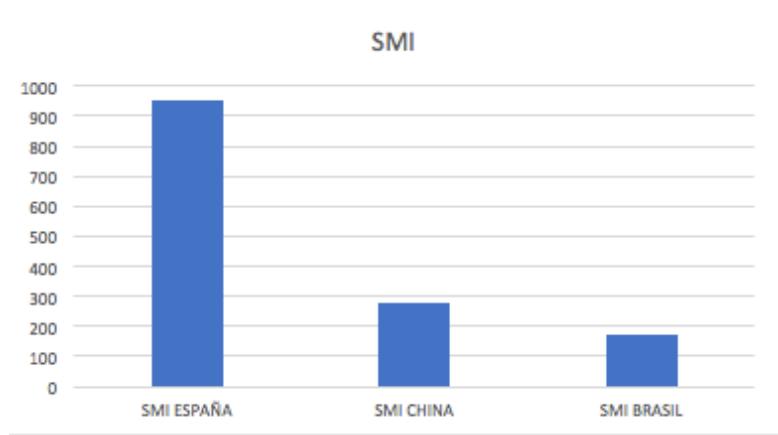
En este sentido, las economías de países emergentes se caracterizan por presentar índices de crecimiento muy superiores a los de los países desarrollados. Se trata de un crecimiento constante, pues mientras en 1980 las economías emergentes suponían un 20% del PIB mundial; actualmente, representa el 40%. Se observa, por ejemplo, que la demografía creciente de los países emergentes juega un papel a favor, pues tienen una población joven y clase media creciente. Teniendo en cuenta que la clase media es la principal consumidora de la sociedad, el crecimiento de este grupo supone un aumento significativo de la demanda de productos tales como productos tecnológicos o automóviles.

Por ello, estos países suponen una oportunidad para las empresas de economías desarrolladas al resultar mercados con una demanda creciente de bienes y servicios.

Al mismo tiempo, estas economías emergentes mantienen costes inferiores a los observables en los países desarrollados. Los costes que soporta la empresa son tanto costes fijos como variables. Como coste fijo destaca principalmente la mano de obra; mientras que los principales costes variables son la compra de materias primas, los gastos de distribución (transporte) y determinados impuestos. A continuación, se realiza una breve comparación exponiendo un promedio de los costes mencionados en China, representando el conjunto de países emergentes asiáticos; Brasil, en representación de las economías emergentes Latinoamericanas; Reino Unido, como ejemplo de economía desarrollada, ya que la última edición del Índice de CaixaBank para la internacionalización Empresarial (ICIE) lo sitúa como el país donde es más probable que triunfe la expansión; y España.

Con respecto al coste fijo de la mano de obra, el salario mínimo en Brasil en el año 2021 era de 1.100 reales brasileños, equivalentes a 173,95 euros; en China era de 2.200 yuanes, equivalentes a 281,3 euros; en Reino Unido el salario mínimo era de 1.536,2 libras, equivalentes a 1.802,76 euros; y, por último, en España en 2021 en SMI era de 950 euros al mes. Como se puede observar en la Figura 2, en países emergentes como China y Brasil el salario representaba únicamente el 18% o 30% respectivamente del salario en España; y el 9,64% y 15,60% respectivamente del salario en Reino Unido.

Figura 2. Representación SMI España, Brasil y China



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los costes variables sobre la compra de materias primas y costes asociados a la distribución, las economías emergentes se caracterizan por ofrecer materias primas a costes significativamente inferiores a los ofrecidos por economías desarrolladas (como el hierro o el petróleo), convirtiéndose esto en una fuente principal de ingreso para dichos países. Los costes de transporte son también menores tanto en lo que se refiere a los costes por m^3 marítimo como en el coste por kg aéreo y el coste por m^3 terrestre.

Atendiendo al régimen tributario, como coste variable a destacar se encuentra el Impuesto de Sociedades (IS). El IS es un tributo que grava los beneficios obtenidos por la empresa y cuyo régimen difiere según el territorio. Así, en Brasil el IS es del 34%, en China grava el 25% del beneficio, en Reino Unido el IS es del 19% hasta el año 2023, en el que entra en vigor la subida del impuesto al 25%, y, en España el tipo genera del IS es del 25%. No obstante, a pesar de que el porcentaje de impuesto adoptado por las economías emergentes pueda ser similar al adoptado en España, se debe tener en cuenta que es un impuesto variable que grava el beneficio. Como consecuencia, pese a cargas impositivas similares o incluso superiores a las de España o Reino Unido, la posibilidad de llevar a cabo la actividad con menores costes operativos compensa incluso la mayor carga fiscal que se pueda producir

De esta manera, las empresas internacionalizadas en países emergentes pueden conseguir, en general, disminuir costes y aumentar su beneficio con respecto al que

podrían obtener en un país desarrollado. A través de la expansión a países emergentes, la empresa puede acceder a mercados más grandes con demanda creciente donde podrá aprovecharse de economías de escala, produciendo en mayores cantidades a un coste unitario menor, de economías de experiencia y de menores costes de los factores productivos. Ello se espera que pueda tener un impacto positivo en el beneficio y que, por tanto, explique los incentivos de las empresas de países desarrollados a expandirse hacia países emergentes. La siguiente cuestión que surge es, ¿cómo se internacionalizan las empresas de países desarrollados hacia países emergentes? Dadas las diferencias en el marco institucional entre estos dos tipos de países, ¿la internacionalización se realiza de forma gradual? Ésta es la cuestión que se examinará en el siguiente apartado.

2.5 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN HACIA PAÍSES EMERGENTES.

A pesar de la carencia de una teoría capaz de explicar la heterogeneidad de situaciones encontradas en la internacionalización de las empresas, este TFG se va a centrar en la teoría gradualista de la Escuela de Uppsala³. Esta teoría, afirma que el crecimiento de una empresa en un nuevo país va a ser gradual respecto a la experiencia que vaya adquiriendo en el nuevo mercado; es decir, la expansión sucederá por etapas según el grado de implicación en el territorio. La empresa comienza desarrollándose en el mercado nacional y la posterior internacionalización es el resultado de la ganancia de nuevos recursos y conocimientos. Así, el modelo resalta cuatro etapas:

- Actividades de exportación esporádicas
- Actividades de exportación a través de representantes independientes
- Apertura de sucursal en territorio extranjero
- Apertura de plantas productivas en territorio extranjero

Como se puede observar, la internacionalización según el modelo de Uppsala es un proceso gradual y evolutivo según el cual las empresas abarcarán el mercado internacional a medida que ganen conocimiento, experiencia y confianza que les lleven

³ Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.

a superar las barreras existentes y disminuir, en la medida de lo posible, los riesgos asociados a la expansión internacional. En este modelo, cada etapa supone mayor compromiso de recursos y, por tanto, mayor conocimiento del mercado fruto de la experiencia adquirida. Además, el modelo de Uppsala afirma que, según disminuye la distancia psicológica con un país, aumenta la elección de nuevos países.

La “distancia psicológica” se define como “*el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial*” (Batalla, 2013). Teniendo en consideración esta variable, las empresas optarán, en sus primeras fases de internacionalización, por expandirse hacia aquellos mercados que tengan una distancia psicológicamente menor. Así, a través de los conocimientos y experiencia adquiridos en estas primeras fases de expansión, la empresa irá optando por internacionalizarse a mercados cada vez más psicológicamente alejados.

En esta línea de internacionalización gradual, se observan diferentes modos de entrada en mercados exteriores, que se pueden dividir en dos tipos principales: exportaciones (esporádicas primero y luego sistemáticas a través de agentes locales) e inversión extranjera directa (primero para la realización de actividades comerciales y luego productivas). A continuación, se van a presentar ambos modos de entrada que caracterizan el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales.

- a) Exportaciones.** Las exportaciones suponen el método más sencillo y común de internacionalización. Las empresas fabrican sus productos en su correspondiente mercado doméstico y es la venta la que desarrolla fuera de sus fronteras. Estas pueden ser bien directas o activas o bien indirectas o pasivas.

Las exportaciones directas son aquellas en las que la venta se produce directamente desde el mercado de origen al comprador o importador en un mercado extranjero. Le corresponde a la empresa exportadora las tareas comerciales y de distribución. Por otro lado, las exportaciones indirectas se configurarán como aquellas en las cuales la empresa vende sus productos a un intermediario, que se encargará de las funciones comerciales y de distribución.

Las *joint-venture* son un tipo de exportación concertada por el cual dos o más empresas que persiguen una meta común, llevan a cabo una alianza estratégica para conseguirlo, creando entre ellas una nueva empresa. Así, se consigue que los socios mantengan su independencia mientras que el capital pertenece a las empresas que la crearon.

A través de las exportaciones, la empresa puede beneficiarse de las ventajas derivadas de los grandes volúmenes de producción como la obtención de economías de escala y aprendizaje. Además, le permite evitar funciones administrativas y costes que suponen otros medios de entrada en nuevos mercados. Frente a ello, la empresa no podrá optar por ventajas comparativas ofrecidas en el país receptor (como mano de obra más barata que en el país de origen), incrementa considerablemente los costes de transporte y la pérdida de eficacia por el uso de intermediarios.

- b) Inversión extranjera directa (IED).** Involucra la transferencia de capital por entidades económicas de un país a otro país con la finalidad de establecer empresas o filiales o bien adquirir u obtener una participación relevante en empresas extranjeras. La principal característica de la IED es que, además de suponer un desembolso, se adquiere un control. La IED se puede llevar a cabo a través de adquisiciones de empresas o de los *greenfields*.

Una adquisición de empresas constituirá inversión directa siempre que la empresa adquiera, al menos, un 10% del capital social de la empresa extranjera en la que invierte; mientras que los *greenfields* se da cuando un inversor no residente en el país, construye desde sus inicios, las instalaciones para desarrollar posteriormente un proyecto o negocio en el país extranjero. Este tipo de IED es más arriesgado para el inversor, pero, en contraparte, le permite mantener el control total sobre el proyecto en todo momento.

3. FACTORES QUE DIFICULTAN LA INTERNACIONALIZACIÓN HACIA PAÍSES EMERGENTES

Se ha observado, por tanto, que las ventajas de internacionalización hacia países emergentes son numerosas debido a factores como la demografía expansiva y creciente, mientras que en los países desarrollados las poblaciones tienden a contraerse; la internacionalización económica, que supone que los países emergentes necesitan exportar y necesitan inversión extranjera directa; y, el potencial de crecimiento y productividad que estos ofrecen al no encontrarse al mismo nivel que los países desarrollados. No obstante, las empresas se encuentran con diversos factores institucionales que condicionan y afectan a la decisión de expansión hacia países emergentes por parte de las empresas de mercados desarrollados. Estos factores se pueden dividir en dos tipos: distancias institucionales y obstáculos institucionales.

3.1 DISTANCIAS INSTITUCIONALES.

Pankaj M. Ghemawat, profesor de Harvard y de IESE Business School, es considerado como un “gurú” de la estrategia internacional que desarrolló el marco CAGE (Tokas, K., & Deb, A. K. 2020). para ofrecer a las empresas una forma de evaluar los países en términos de la “distancia” entre ellos. En este caso, la distancia se mide ampliamente, de manera que no sólo se incluya la distancia geográfica entre países, sino también las diferencias culturales, administrativas (monedas, acuerdos comerciales) y económicas entre ellos. Así, el marco CAGE, proporciona otra forma de pensar sobre la ubicación, las oportunidades y los riesgos asociados con la internacionalización y expansión empresarial.

Los resultados del análisis CAGE son fundamentales a la hora de internacionalizarse, y dependiendo del criterio preponderante se obtendrán unas ventajas u otras. La distancia cultural mide las diferencias entre la cultura de los países, como el lenguaje, la religión o los valores y grupos sociales. Así, internacionalizarse siguiendo el criterio **cercanía cultural**, permite a las empresas conocer las costumbres de los futuros consumidores, el idioma y las prácticas comerciales que desarrolla, con carácter habitual, el país hacia el que se expande, aumentando así las probabilidades de que su producto o servicio sea mejor acogido en el nuevo territorio. En la internacionalización hacia un país

emergente, la empresa en cuestión puede enfrentarse a nuevos idiomas, costumbres y prácticas comerciales, por lo que este factor puede jugar en su contra. Con el fin de afrontar este obstáculo, las empresas españolas se han internacionalizado principalmente hacia países latinoamericanos emergentes con los que se comparte idioma, religión y valores.

La **distancia administrativa** examina la disparidad entre los sistemas institucionales como son el marco legal, la moneda o los sistemas políticos. Los niveles de burocracia, las diferentes regulaciones en el marco tributario o laboral, las propias características del país (centralizado o descentralizado), los acuerdos comerciales propios de la región o los requerimientos que se deben cumplir para operar en dicho país son ejemplos de factores que pueden aumentar la distancia administrativa.

La **distancia geográfica** supone un mayor coste en el proceso de internacionalización ante la falta de las infraestructuras de conexión (carreteras y redes de cadena de suministros), ausencia de fronteras comunes, distancia y extensión del país o incluso los husos horarios. La cercanía geográfica supone, por tanto, la asunción de menos riesgos, al mismo tiempo que aumenta la eficacia, permite un mayor control sobre las operaciones y reduce los costes de transporte. Además, permite tener un mayor control sobre la logística de las operaciones y realizar un análisis más acertado sobre las condiciones que inciden en la comercialización de los productos, pues se espera que no se produzcan grandes cambios en los comportamientos de las variables en países cercanos. La distancia entre España y los países emergentes determinados previamente en la tabla 6 oscila entre los 7.800 (Brasil) y 10.900 kilómetros (Chile), y presentan diferencias horarias de hasta 7 horas, como es el caso de México, Perú y Colombia. Este obstáculo a la internacionalización se ha reducido como consecuencia del progreso tecnológico en el ámbito de los transportes y las comunicaciones. De hecho, el estudio presentado por Dimension Data sobre la adopción de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) muestra altos índices de adopción de las TIC en países con economías emergentes tales como India (75%), Sudáfrica (48%) y los Emiratos Árabes Unidos (45%). Araceli Pedraza, directora comercial de Dimension Data afirma que “*continentes como África y Asia se están haciendo importantes inversiones en infraestructura de TI como medio para resolver algunos de los retos que se enfrentan en torno a la educación, creación de empleo y pobreza. La adopción de nuevas*

tecnologías TIC se ha retrasado en los países emergentes debido a las deficiencias en su infraestructura de red de línea fija. Este escenario está cambiando a medida que los países en desarrollo están adoptando las comunicaciones unificadas a un ritmo más rápido e invirtiendo en tecnologías avanzadas”

Finalmente, la **distancia económica** mide las diferencias entre los consumidores y el tamaño de mercado, así como la disponibilidad de recursos. Para ello, son convenientes los análisis de investigación de mercados, de costes y sobre márgenes de rentabilidad, así como los estudios sobre el nivel de precios de los productos o servicios sustitutivos, el poder adquisitivo de la población, la competencia o la demanda potencial. En función de los resultados obtenidos se determinará la conveniencia o no de la expansión.

El uso del modelo CAGE permite, además de visualizar la distancia para la toma de decisiones, analizar los puntos fuertes de las multinacionales en diversos países; comparar las distancias de los mercados de la misma industria; y, por último, investigar las diferencias entre los países, averiguando así los puntos débiles de los mismos, es decir, los vacíos institucionales de un mercado.

3.2 OBSTÁCULOS INSTITUCIONALES (INSTITUTIONAL VOIDS)

Parte del problema que sufren las multinacionales para desarrollar estrategias exitosas en mercados emergentes es “*que la ausencia de intermediarios especializados, de sistemas de regulación y de mecanismos para el cumplimiento de contratos en los mercados emergentes –lo que llamamos “vacíos institucionales” (...)– dificulta la implementación de estrategias de globalización*” (Khanna, 2005).

Las empresas compran en los mercados de producto, trabajo y capital y venden el resultado en los mercados de productos o servicios; y, al mismo tiempo, estos mercados están condicionados según el entorno político y social que les rodea. Por ello, para poder determinar cuáles son los obstáculos institucionales, este trabajo se va a centrar en cinco áreas: sistemas políticos y sociales, mercados de productos, mercados de trabajo, apertura y mercados de capital.

En primer lugar, el **sistema político social** afecta directamente al mercado de productos, trabajo y capital de cada país. A modo de ejemplo, en países asiáticos como China, el nivel salarial se ve tremadamente afectado al estar prohibido que los trabajadores formen de sindicatos independientes. Las relaciones entre grupos étnicos, regionales y lingüísticos también desempeñan un papel fundamental; así, en Malasia, para la entrada de empresas extranjeras en *joint ventures*, se debe realizar un análisis previo sobre los socios de las mismas, con el fin de comprobar si estos pertenecen a la comunidad malasia o a la comunidad china, debido a la tradicional política del gobierno que surgió como consecuencia de disturbios raciales entre chinos ricos y malasios pobres en el año 1969⁴.

Temas adicionales a analizar por parte de la empresa nacional que desea expandirse a países emergentes, serían los trámites burocráticos que, en determinados países, pueden volverse un interminable laberinto, consumiendo un tiempo valioso que podría destinarse al ejercicio de la actividad de la empresa. Así, el Índice de Burocracia en América Latina (IB-LAT), refleja el número de horas que, en promedio, una empresa dedica para cumplir con la carga administrativo-burocrática. Entre los resultados encontramos que⁵:

- Brasil se configura como el país con mejores resultados en este estudio, con 115 h/año. Como referencia, el estudio refleja que, los valores de España, duplican a los de Brasil como una necesidad de 332 h/año.
- En un segundo plano, se reflejan aquellos países que necesitan alrededor de 500 horas anuales. Entre ellos, se encuentran México con 492 h/año y Colombia, con 524 h/año (promedio ponderado), destacando en ellos el peso que representan los trámites asociados al empleo.

La posible corrupción del país es otro factor a tener en cuenta a la hora de internacionalizar la empresa. El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC, en

⁴ Khanna, T., Palepu, K.G., & Sinha, J. (2005). Estrategias que se ajustan a los mercados emergentes. *Harvard Business Review*, 83 (6), páginas 126-139.

⁵ Levy-Carciente, S (coord.) (2021). Índice de Burocracia en América Latina. *Center for Latin America*. Páginas 1-43. Disponible en: <https://admin.atlasnetwork.org/assets/documents/%C3%8Dndice-de-Burocracia-en-Am%C3%A9rica-Latina-2021-Spreads-2.pdf>

adelante), es un índice publicado anualmente por Transparencia Internacional (organización no gubernamental con sede en Berlín), y clasifica a los países por sus niveles percibidos de corrupción en el sector público, según las encuestas de opinión y evaluaciones de expertos. El IPC refleja los resultados por países de 0 (muy corrupto) a 100 (muy limpio). En el caso de países analizados en este trabajo, se observa que, en el plano de Latinoamérica, Brasil tiene una puntuación de 38 (bastante corrupto), México tiene una puntuación de 31 (bastante corrupto), Colombia de 39 (bastante corrupto) frente a países como Chile con una puntuación de 67 (bastante limpio). En el plano asiático, destacan países como con altas tasas de corrupción como Pakistán (28), Filipinas (33), Tailandia (35) o Indonesia (38) frente territorios como Taiwán (68) o Emiratos Árabes (69) con puntuaciones inferiores.⁶

En segundo lugar, con respecto al **mercado de productos**, este ha crecido rápidamente en los países emergentes, no obstante, las empresas luchan por conseguir información fiable con respecto a los consumidores y sus gustos u orientaciones. Al ser mercados recientes y poco explotados, las fuentes de datos de los mismos, las investigaciones de mercado y los análisis de datos son, en muchas ocasiones, insuficientes o muy alejados de la realidad para muchas empresas, lo que dificulta la elaboración de estrategias competitivas para las empresas extranjeras.

En la misma línea, la falta de fuentes fiables afecta al **mercado de trabajo**, pues existen pocas empresas de reclutamiento y, las que existen se centran en encontrar el talento para los altos cargos, por tanto, la tarea de verificación del talento para cargos medios y bajos es otro reto para la empresa que se expande.

En lo relativo a la **apertura**, las multinacionales prefieren expandirse a “economías abiertas”, pues son estas las que mejor acogerán la inversión extranjera directa. No obstante, el concepto de “abierto” puede ser confuso; *por ejemplo, los ejecutivos creen que China es una economía abierta porque el gobierno acoge la inversión extranjera, pero que India es una economía relativamente cerrada debido a la tibia recepción que da el gobierno indio a las multinacionales. Sin embargo, India ha estado abierta a las ideas de Occidente y las personas siempre han podido entrar y salir libremente del*

⁶ Información obtenida en la página de Transparencia Internacional. Disponible en: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

país, mientras que por décadas el gobierno chino no permitió a sus ciudadanos salir libremente del país y todavía no aprueba que muchas ideas atraviesen sus fronteras. Por consiguiente, aunque puede ser cierto que las empresas multinacionales pueden invertir en China más fácilmente que en India, los ejecutivos en India están más inclinados a orientarse hacia el mercado y tener más conciencia global que los ejecutivos en China". (Khanna T. P., 2005) Por tanto, la apertura del mercado a la IED va a condicionar el comportamiento de sus agentes.

Por último, **el mercado de capital** hace referencia al sector económico en el que se comercializan canales de financiación a distintos plazos. La liberalización y desregulación financieras han impulsado el crecimiento de los mercados de valores de países emergentes, como es el caso de países de América del Sur. El tamaño, la estructura y la madurez del sector financiero de un país supone un factor primordial para promover el desarrollo. La empresa en expansión se enfrentará a problemas como la falta de intermediarios financieros y la aparición del *Shadow Banking* (SB) o "banca paralela". El *Financial Stability Board* (FSB) define al SB como "*un sistema de intermediación crediticia conformado por entidades y actividades financieras (total o parcialmente) que están fuera del sistema bancario tradicional, o de manera más simple como intermediación crediticia no bancaria*". El FSB afirma que esta modalidad puede representar un riesgo sistémico por la transformación de plazos y liquidez; no obstante, también afirma que, estas actividades de intermediación crediticia, realizadas diligentemente, puede ser una alternativa valiosa a las actividades de los bancos.

4. EL CASO DE PIKOLIN

Se han presentado, por tanto, las principales características de los mercados emergentes que motivan la internacionalización de las empresas de países desarrollados hacia los mismos en un proceso gradual, así como los principales tipos de obstáculos institucionales que han de afrontarse al entrar en estos mercados. Con el fin de ilustrar la percepción que las empresas tienen de estos obstáculos y ofrecer un ejemplo de cómo se han superado los mismos, la siguiente sección ofrece un análisis del caso de Pikolin. La información recabada parte de dos fuentes, información pública y una entrevista

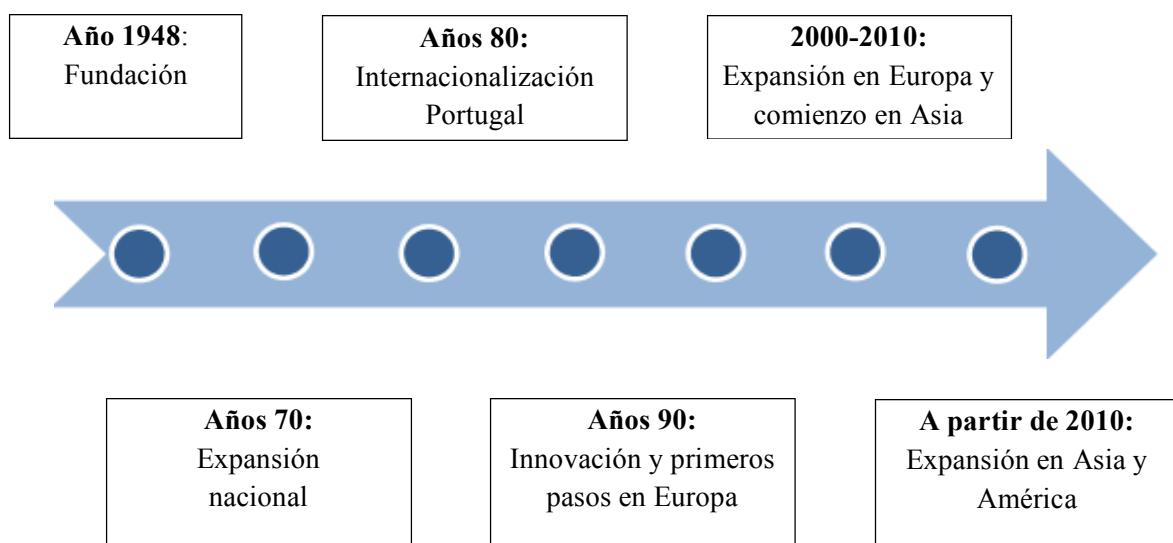
personal al Director de Servicios Corporativos del Grupo Pikolin, cuyo guión se adjunta en el Anexo I de este TFG.

Grupo Pikolin, S.L., conforma un grupo de compañías dedicadas, principalmente, al sector de la fabricación y comercialización de colchones, somieres, camas y almohadas. Se configura como el segundo grupo europeo de descanso y el primer grupo familiar en Europa, líder en los mercados de España, donde tiene una cuota de mercado del 30%, y Francia, donde entró en 2001 y mantiene también una cuota de mercado del 30%. La multinacional está formada por más de trece marcas comerciales, un equipo humano de casi 3000 empleados y 10 plantas de producción repartidas por el mundo.

La estrategia de crecimiento adoptada por la multinacional gira en torno a la constante investigación, desarrollo e innovación de las principales tecnologías del descanso. Por ello, el Grupo cuenta con más de 100 registros de patentes y protecciones industriales, el mayor número de registros dentro de su categoría.

Pikolin es una empresa familiar que busca de manera constante el crecimiento y una de las claves para conseguirlo es la internacionalización. A continuación, la Figura 3 refleja brevemente la historia de la empresa con el objetivo de que resulte más fácil comprender el efecto que ha podido generar en las acciones y estrategia de la misma.

Figura 3.- Línea cronológica de la historia de Pikolin



Fuente: Elaboración propia a partir de la historia en la web de Pikolin

Por tanto, actualmente en lo que respecta al tejido industrial, Grupo Pikolin está presente en Europa (España y Francia), Asia (Vietnam y China), y América del Sur (Brasil). Este análisis se va a centrar en la expansión en dos países emergentes del listado ofrecido anteriormente, China y Brasil, reflejando así de manera práctica cómo se ha introducido en el mercado asiático y sudamericano y cómo ha resuelto los problemas institucionales a los que se ha enfrentado en el proceso.

Siguiendo con la línea del trabajo, en primer lugar, se abordarán los motivos para internacionalizarse hacia China y Brasil. El análisis continuará con el modo de entrada en dichos países y finalizará con ejemplos prácticos sobre los vacíos institucionales ante los que se ha tenido que hacer frente y la manera en las que se han resuelto.

4.1 EXPANSIÓN ASIÁTICA: CHINA

La expansión asiática, hacia China y Vietnam, se llevó a cabo en el año 2011 cuando Grupo Pikolin adquiere la empresa filial colchonera Dunlopillo Holdings Sdn. Bhd, participada de una empresa cotizada en Malasia. La oportunidad surge a raíz de la recepción de un dossier de venta de un banco de inversión que analizaba la empresa, es decir, Pikolin no tenía la idea previa de entrar en el mercado asiático, sino que fue a través del análisis de del dossier, que se observó el gran potencial del mercado asiático.

“De hecho, si coges un mapa del mundo, los asiáticos no lo ven como nosotros; sino que China está en el centro. Y eso es lo que está pasando, toda esa parte del mundo es la que está creciendo a unos dígitos mucho mayores que cualquiera otra zona, están aguantando mejor las crisis. [...] El motivo por el que acudir al mercado chino fue intentar atacar un mercado que tiene 1.4 miles de millones de habitantes, un porcentaje de los cuales podrán dormir en nuestros colchones [...] con una marca diferente a la de Pikolin, Dunlopillo, que ya era algo reconocida en China”.

La empresa Dunlopillo tenía la sede central en Kuala Lumpur, y con delegaciones en Singapur, en Vietnam, en Hong Kong, en China y en Emiratos Árabes por lo que abarcaba gran parte del mercado asiático. Contaba también con licencia para comercializar sus productos en 45 países y una red de distribución propia, lo que suponía una ventaja para crecer en un mercado de tan grandes dimensiones.

“Lo cual es complejísimo desde el punto de vista de la gestión porque son diferentes culturas dentro de una misma región”.

Por tanto, en contra del modelo de Uppsala, el modo de entrada en el continente asiático se realizó a través de IED con la adquisición de la subsidiaria sin realizar previamente exportaciones. Como ventaja a destacar en este modo de entrada, a través de la compra de Dunlopillo, Grupo Pikolin se quedó con un grupo de empresas con sus empleados, su *know-how* y su modelo de negocio, que desarrolló más adelante. Si bien es cierto que Pikolín contaba con una algo de experiencia previa ya que en el año 2007 Pikolin contaba con una oficina comercial en Asia que les permitió comenzar a familiarizarse con el mercado asiático.

Previo a la compra de Dunlopillo se llevó a cabo una due diligence para observar la situación interna de la empresa, las posibles lagunas y problemas o riesgos. Dado su dispersión en el continente asiático (Kuala Lumpur, Singapur, Vietnam, Hong Kong, China y Emiratos), los problemas tendieron a ser de carácter legal y/o fiscal, pues cada país tiene su legislación. Para solucionar las cuestiones legales relativas a las diferencias en las existencias regulativas y burocráticas se contrataron equipos de abogados específicos.

En esa entrada en el mercado chino se observaron algunas dificultades derivadas de las distancias administrativas y culturales. La distancia administrativa se percibe a través de la burocracia, por ejemplo, los trámites para abrir una cuenta corriente en China son muy distintos a los españoles. En el ámbito cultural, se observaron multitud de diferencias culturales que afectaban incluso a cuestiones muy específicas como la firma de un contrato.

“Por ejemplo, para firmar la documentación tiene que ser con un bolígrafo con un color determinado (que es un roller negro) y tienen que estar todas las firmas con ese bolígrafo. Hay veces que te lo rechazan si no está con ese bolígrafo”.

En el ámbito de los vacíos institucionales, y en concreto en cuanto a la corrupción de países emergentes, el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC, en adelante) actualmente puntuía a China con 45 puntos, pero en el momento de la expansión del Grupo Pikolin a China la puntuación era de 12 (bastante corrupto). Como consecuencia,

la empresa se enfrentó a situaciones en las que su *compliance* o decálogo de buenas prácticas no le permitía actuar. Asimismo, aparte de la corrupción se encontraron con prácticas anticompetitivas de otras empresas que comercializaban sus productos bajo la marca Dunlopillo.

“En China llevábamos detrás de un competidor “fake” de Dunlopillo y hemos estado 4 años de juicios porque utilizaba nuestra marca [...]. Les han condenado en el juicio por utilizar nuestra marca y nos tienen que pagar [...]. Al final la justicia, en un país como China famoso por las imitaciones, ha funcionado bien”.

Por tanto, pese al riesgo de falsificación que existe en este mercado, el sistema judicial funciona razonablemente bien para evitar y condenar este tipo de prácticas. En cualquier caso, la recomendación que se realiza desde la empresa para solucionar o atenuar el efecto negativo de los obstáculos institucionales es la contratación de asesores locales, pues son estos los que van a conocer la legislación y costumbres del país.

La adaptación de los productos al mercado en el que se integran es otro rasgo característico de la internacionalización de Pikolin, pues son los productos los que se adaptan al consumidor. Tanto los productos como las marcas son locales, de manera que no solo una exposición de colchones en Asia y Europa es diferente, sino que también lo será entre los países asiáticos (China, Vietnam, Malasia...).

4.2 EXPANSIÓN EN AMÉRICA DEL SUR: BRASIL

La expansión en América del Sur comenzó en el año 2015, y de manera similar a la asiática, no estaba prevista por el Grupo. Pikolin no realizaba exportaciones esporádicas ni exportaciones por medio de representaciones independientes a este continente. Sin embargo, a través de LinkedIn, una persona que había trabajado en el sector en Brasil durante años se puso en contacto con el Grupo para presentarles el mercado brasileño como consultor. El sector del descanso estaba muy desarrollado en Brasil y Pikolin consideró que tenía potencial, por lo que comenzó a diseñar una estrategia para penetrar en el nuevo mercado. La estrategia se basaba en adquirir jugadores del mercado para desarrollar la empresa en Brasil, y, para ello, Pikolin firmó un acuerdo de *joint venture*

con la empresa brasileña Sleep House por el cual Pikolin obtiene el 51% de la empresa brasileña que cuenta con 41 tiendas multimarca.

“Queremos entrar en Brasil debido al potencial: 200 millones de habitantes, un mercado en crecimiento en Latinoamérica”.

Una vez analizado el mercado, Pikolin quería entrar en el mercado brasileño tanto en distribución como en fabricación y le surgió la oportunidad de negociar con la empresa brasileña, que culminó con la *joint venture*. A diferencia de la expansión asiática, la *joint venture* no se llevó a cabo como una decisión estratégica sino como un medio para obtener el resultado final posterior, cuando más adelante Pikolin adquiriría el 100% de Sleep House.

La cultura brasileña es mucho más parecida a la española que la asiática, por eso el proceso de adaptación fue más rápido en esta segunda expansión. La distancia cultural se refleja principalmente en el idioma, pues Brasil es el único país Sudamericano que no comparte idioma con España. En cuanto a la distancia administrativa, la burocracia brasileña es más compleja tanto en cuestiones administrativas, como medioambientales y tributarias. Para solucionar este obstáculo, la empresa contrata despachos y asesores locales. La distancia económica es relativamente reducida, pues a pesar de que la moneda o el sistema tributario sea diferente, las empresas españolas cuentan con la posibilidad de trabajar con los mismos bancos que en España, como el Banco Santander.

Puede resultar intrigante por qué la empresa decidió internacionalizarse hacia el único mercado en Sudamérica con el que no se comporte idioma.

“Uno de los secretos del éxito empresarial, y suena tópico, son las personas. Las personas que inicial el proyecto, las personas que tiran del carro y las personas que lo desarrollan. Suena muy tópico, pero es la realidad. En el proyecto de Brasil, si estamos, es por las personas. Además, Brasil es el país más grande de Latinoamérica con 200 millones de habitantes y una economía que, aunque es mejorable, también es muy potente. De hecho, Brasil es el tercer país consumidor de colchones de todo el mundo después de EEUU y China”.

4.3 CUESTIONES COMUNES

Comparando la expansión en Asia y en América del Sur, el proceso de adaptación en Asia ha sido más complejo, pues las distancias del marco CAGE analizado anteriormente (culturales, administrativas, geográficas y económicas) se acentúan más, con carácter general, en Asia que en América del Sur; especialmente la distancia cultural y económica. Como consecuencia, la relación con los trabajadores, con los empleados, clientes o proveedores conlleva una complejidad adicional.

En ambos supuestos la expansión en los mercados se ha llevado a cabo a través de IED, de manera que Pikolin produce en los diferentes territorios y comercializa dichos productos que están siempre adaptados al consumidor. De esta manera, se reduce en los costes de transporte en los que se incurría si la producción fuese en España.

Como conclusión, del proceso de internacionalización de Grupo Pikolin se extraen dos recomendaciones para llevar a cabo la internacionalización hacia países emergentes. La primera, la importancia de las personas que se encuentren detrás del proyecto, pues al final son estas las que aportarán soluciones a los posibles obstáculos en el camino, así como la necesidad de contar con asesores locales de confianza. La segunda, el papel primordial de los estudios de mercado de ICEX o AREX en momentos previos a expansión, pues ofrecen una visión global del mercado sin perjuicio de las posteriores investigaciones de mercado que lleve a cabo la empresa.

“Nuestra experiencia es que hace falta tiempo, personas y valentía.”

Responsable de Servicios Corporativos de Grupo Pikolin

5. CONSLUSIONES

Para finalizar este Trabajo de Fin de Grado, se exponen las conclusiones derivadas del análisis y lectura que han motivado el trabajo.

En primer lugar, se parte de la globalización como causa principal de necesidad de expansión de las empresas, analizando el creciente peso de las economías emergentes con respecto al resto de economías del mundo. Posteriormente, se ofrece la definición de empresa multinacional, resaltando las características principales de dichas empresas: son sociedades que llevan a cabo su actividad en más de un país, pero manteniendo su sede principal en un único país y ofrecen el mismo producto en los diferentes territorios. Así, se diferencian de las empresas internacionales, pues estas se dedican a la exportación y/o importación de mercancías, es decir, se trata de una relación puramente comercial; y de las empresas transnacionales, que no tienen la obligación de ofrecer el mismo producto para los diferentes mercados.

Continuando con el proceso de internacionalización, se observa una creciente tendencia en la expansión de las empresas hacia países emergentes. Por ello, el trabajo prosigue con diferentes clasificaciones sobre los países emergentes desde diferentes perspectivas y de los motivos de expansión a dichos territorios. Los motivos fundamentales por los que las economías emergentes son altamente atractivos para las empresas son sus bajos costes, en especial el coste de la mano de obra y obtención de materias primas, lo que lleva a aumentar el beneficio percibido; y, el carácter creciente de su estructura demográfica, que presenta tasas de crecimiento muy superiores a los de los países desarrollados. Es decir, se produce una combinación eficiente entre el coste de factores productivos y su eficiencia.

Una vez la empresa ha decidido hacia qué territorio desea abrir sus fronteras, existen diversas maneras de entrar en el nuevo mercado. Las vistas en este trabajo son: a través de las exportaciones, ya sea de manera esporádica o a través de un representante independiente; o través de la IED, bien sea por medio de *greenfields* o por medio de adquisiciones de otras empresas.

Frente a las ventajas obtenidas, las empresas se enfrentan a diversos distancias y vacíos institucionales. Las distancias institucionales se pueden medir desde el análisis CAGE, que contempla la distancia cultural, geográfica, administrativa y económica. Mientras que los vacíos institucionales se refieren a todos los problemas que, por las diferencias entre los países pueden existir en cinco contextos: sistemas políticos y sociales, mercados de productos, mercados de trabajo, apertura y mercados de capital.

El trabajo culmina con la exposición del caso Grupo Pikolin, con la finalidad de estudiar de manera práctica y aplicada lo analizado previamente. De esta manera, se analizan los motivos por los que el Grupo decidió expandirse hacia Asia y América del Sur. Se reflejan también los modos de entrada a los mercados y el motivo por el que se escogieron dichos modos de entrada. Para culminar, se plasman algunas situaciones a las que Pikolin tuvo que hacer frente en el marco de las distancias y vacíos institucionales, y la manera en que los abordó. De este caso se puede concluir que las acciones más importantes para afrontar los problemas institucionales de los países emergentes son: la primera, contar con un buen equipo de personas, pues al final independientemente de los problemas que surjan, son estas personas las que van a aportar las soluciones; en segundo lugar, realizar un buen análisis previo sobre la situación e incluso costumbres del país; y, por último, contar con asesores locales pues son estos los que mejor conocen la legislación y las costumbres del país.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Wild, J. J., Wild, K. L., & Han, J. C. (2003). *International business* (p. 342). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Jansson, H. (2008). *International business strategy in emerging country markets: the institutional network approach*. Edward Elgar Publishing.
- Guisado Tato, M. (2002). *Internacionalización de la empresa: Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, Pirámide.
- Sobrino, J. (2002). *Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México*. Estudios demográficos y urbanos, 311-361.
- Hasegawa, A., Daub, C., Carninci, P., Hayashizaki, Y., & Lassmann, T. (2014). MOIRAI: a compact workflow system for CAGE analysis. *BMC bioinformatics*, 15(1), 1-7.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.
- Tokas, K., & Deb, A. K. (2020). CAGE distance framework and bilateral trade flows: case of India. *Management Research Review*.
- Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., & Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 175-200.
- Stober, E. O. (2014). CAGE Analysis of China's Trade Globalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(1), 39.

- Sarmiento del Va, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión empresarial*, 12(1), 11-138.
- Gordo, E., Martín, C., & Tello, P. (2008). La internacionalización de las empresas españolas a través de la inversión extranjera directa. *Boletín Económico*, (JAN), 1-12.
- Orgaz, L., Molina, L., & Carrasco, M. (2011) El creciente peso de las economías emergentes en la economía y gobernanza mundiales: los países BRIC. *Documentos ocasionales – Banco de España*, (1), 5-52.
- Cardoso-Castro, P., & Chavarro, A (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1 (3), 4-23.
- Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. (2005). Estrategias que se ajustan a los mercados emergentes. *Harvard Business Review*, 83(6), 126-139.
- Zweifel, P. (2021). El año de los mercados emergentes. *El economista*
- García-Canal, E., Guillén, M., & Valdés-Llaneza, A. (2012). La internacionalización de la empresa española. Perspectivas empíricas. *Papeles de economía española*, 132, 64-81.
- Spencer Ruff, E. (2018). Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes. Encontrado en:
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/164008/Sintesis-de-teorias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Levy-Carciente, S (coord.) (2021). Índice de Burocracia en América Latina. *Center for Latin America*. Páginas 1-43. Disponible en:
<https://admin.atlasnetwork.org/assets/documents/%C3%8Dndice-de-Burocracia-en-Am%C3%A9rica-Latina-2021-Spreads-2.pdf>

- Página web de INE. Disponible en: <https://www.ine.es/>
- Página web de Transparency International. Disponible en: https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2022/01/CPI2021_Report_ES-web.pdf

7. ANEXO I: ENTREVISTA A PIKOLIN

Según los datos recabados, Pikolín ha realizado inversión extranjera directa en varios países emergentes de Asia (China) y América del Sur (Brasil).

Comenzando por el caso chino,

1. ¿Cuáles fueron las razones para expandirse hacia China?
2. ¿Qué tipo de actividades realizan en China? (sí/no)
 - Aprovisionamiento
 - I+D
 - Fabricación
 - Comercialización
3. Si tenemos en cuenta que la cercanía geográfica supone la asunción de menos riesgos, al mismo tiempo que aumenta la eficacia, permite un mayor control sobre las operaciones y reduce los costes de transporte. ¿Por qué el primer país fuera de la UE al que se dirigió la empresa fue un país asiático?
4. ¿Cómo se realizó la entrada en el mercado chino? (por ejemplo, primero exportación, luego IED...).
5. ¿Cuáles han sido las principales dificultades del marco institucional que se han encontrado en la realización de operaciones en China? (por ejemplo, problemas burocráticos, problemas para comprender el sistema político-legal del país, problemas para conseguir información de consumidores o proveedores,

problemas para la contratación de personal cualificado o problemas para encontrar entidades financieras).

6. ¿Han realizado algún tipo de acción específica para superar los anteriores obstáculos institucionales?
7. ¿Supuso la distancia cultural un gran inconveniente para establecer las operaciones en China? ¿En qué aspectos esa distancia cultural se manifestó con mayor fuerza? ¿Realizaron alguna acción específica para adaptarse a esas diferencias culturales?
8. En relación con los vacíos institucionales, el Índice de Percepción de la Corrupción, otorga una puntuación de 0 a 100, siendo 0 muy corrupto y 100 muy limpio. China tiene una puntuación (en el año 2021) de 45, lo que indica un grado bastante alto de corrupción. ¿Tuvieron alguna experiencia con estas prácticas?
9. Los países emergentes se caracterizan por carecer de sistemas fiables de información con respecto a los consumidores, ¿se llevó a cabo algún estudio de mercado para analizar las necesidades de los consumidores chinos?
10. En cuanto al producto ofrecido en China, ¿se modificaron sus condiciones o se adaptó el producto o sus características para el nuevo mercado?
11. ¿Cómo influye el papel intervencionista del gobierno chino en su actividad?

Si nos centramos ahora en el mercado brasileño,

12. ¿Cuáles fueron las razones para expandirse hacia Brasil?
13. ¿Qué tipo de actividades realizan en Brasil? (sí/no)
 - Aprovisionamiento

- I+D
- Fabricación
- Comercialización

14. Dado que existen otros países sudamericanos que comparten idioma con España, ¿por qué decidieron expandirse hacia el único mercado latinoamericano con un idioma diferente?
15. ¿Cómo se realizó la entrada en el mercado brasileño? (por ejemplo, primero exportación, luego IED...).
16. Para la entrada en Brasil, utilizaron una joint venture, ¿por qué se eligió este modo de entrada?
17. ¿Cuáles han sido las principales dificultades del marco institucional que se han encontrado en la realización de operaciones en Brasil? (por ejemplo, problemas burocráticos, problemas para comprender el sistema político-legal del país, problemas para conseguir información de consumidores o proveedores, problemas para la contratación de personal cualificado o problemas para encontrar entidades financieras).
18. ¿Han realizado algún tipo de acción específica para superar los anteriores obstáculos institucionales?
19. ¿Supuso la distancia cultural un gran inconveniente para establecer las operaciones en Brasil? ¿En qué aspectos esa distancia cultural se manifestó con mayor fuerza? ¿Realizaron alguna acción específica para adaptarse a esas diferencias culturales?
20. En relación con los vacíos institucionales, el Índice de Percepción de la Corrupción, otorga una puntuación de 0 a 100, siendo 0 muy corrupto y 100 muy limpio. Brasil tiene una puntuación (en el año 2021) de 38, algo inferior incluso a China, lo que indica un grado bastante alto de corrupción. ¿Han tenido

alguna experiencia que les haya hecho percibir este grado de corrupción en el país?

21. Los países emergentes se caracterizan por carecer de sistemas fiables de información con respecto a los consumidores, ¿se llevó a cabo algún estudio de mercado para analizar las necesidades de los consumidores brasileños?
22. En cuanto al producto ofrecido en Brasil, ¿se modificaron sus condiciones o se adaptó el producto o sus características para el nuevo mercado?

En general,

23. Si tuviera que aconsejar a una empresa sobre su internacionalización hacia países emergentes caracterizados por problemas institucionales (político-legales, burocráticos, financieros, culturales, etc.), ¿qué tipo de acciones le recomendaría que llevarse a cabo para facilitar su entrada en esos mercados con un menor consumo de recursos?