



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Relaciones laborales y recursos humanos

La estrategia de internacionalización de la empresa
Randstad: un estudio de caso.

Randstad's internationalization strategy: a case study

Autora:

Esther García Lucia

Directora:

Ángela Castillo Murciego

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
Curso académico 2023-2024

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría expresar mi sincero agradecimiento a mi directora académica Ángela Castillo Murciego por toda su orientación y apoyo durante todo el proceso de elaboración del presente trabajo.

Quiero agradecer igualmente y, de manera muy especial, a Randstad-Zaragoza por permitirme realizar mis prácticas de grado y máster en su empresa y formar parte de su equipo profesional.

No quiero finalizar sin mencionar a mi familia porque siempre han estado ahí ayudándome y alentándome durante mis cuatro años de carrera, cuyo punto final queda materializado en este trabajo final.

RESUMEN

El presente trabajo trata de analizar las estrategias de internacionalización de las empresas y, en concreto, el estudio de Randstad, empresa de origen holandés de reconocido prestigio a nivel internacional dentro del dominio del trabajo temporal y los servicios de recursos humanos.

En este sentido, el trabajo pretende examinar desde un punto de vista teórico las estrategias de internacionalización empresarial, cómo desarrollan la planificación estratégica en un ámbito internacional y la implementación de políticas que encaminan a las empresas a alcanzar un nivel de excelencia en cuanto a desarrollo y sostenibilidad en el mercado global actual.

Para la realización de este trabajo nos hemos basado en Randstad, un ejemplo de empresa internacionalizada, que opera en 39 países y se ha posicionado como líder frente a sus competidores gracias a sus políticas de gestión del talento, lo que supone un interesante caso de estudio para el desarrollo de este trabajo.

Palabras clave: globalización, internacionalización, trabajo temporal, recursos humanos.

ABSTRACT

This paper aims to analyse the internationalization strategies of companies and, specifically, the study of Randstad, a company of Dutch origin with recognised international prestige in the field of temporary employment and human resources services.

In this sense, the work aims to examine from a theoretical point of view the strategies of business internationalization, how they develop strategic planning in an international environment and the implementation of policies that lead companies to achieve a level of excellence in terms of development and sustainability in today's global market.

In order to carry out this work, we have based ourselves on Randstad, an example of an internationalized company that operates in 39 countries and has positioned itself as a leader over its competitors thanks to its talent management policies, which is an interesting case study for the development of this work.

Key words: globalization, internationalization, temporary employment, human resources.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y PRINCIPALES OBJETIVOS.....	7
1.2 METODOLOGÍA.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 EL CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN.....	8
2.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	9
2.2.1 Causas de la internacionalización empresarial.....	11
2.2.2 El modelo de las diez estrategias de internacionalización.....	12
2.2.3 Métodos de entrada al mercado internacional.....	15
2.2.4 Empresas españolas en el proceso de internacionalización.....	17
2.3 TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE DIFERENTES ENFOQUES.....	19
2.3.1 Internacionalización desde enfoque estratégico.....	19
2.3.2 Internacionalización desde el enfoque económico.....	20
2.3.3 Internacionalización desde el enfoque de la información.....	21
2.4 GESTIÓN DE RR. HH. EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS.....	22
2.4.1 Las capacidades estratégicas de los RRHH en empresas internacionalizadas.....	22
2.4.2 Factores que afectan a la aplicación de políticas de RRHH en empresas internacionales.....	23
3. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RANDSTAD, UN EJEMPLO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	24
3.1 LOS INICIOS DE LA EMPRESA RANDSTAD.....	24
3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	25
3.3 EL MODELO DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	30
3.4 POLÍTICA ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO DE RRHH EN RANDSTAD.....	31
3.5 PERCEPCIÓN Y VALORACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RANDSTAD A TRAVÉS DE LA VISIÓN PERSONAL DE SU PERSONAL DIRECTIVO.....	35
4. CONCLUSIONES.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
ANEXO 1.....	42

1.INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización es una realidad presente en nuestras vidas y que supone un acercamiento de las personas, culturas y economías. Aunque la globalización abarca diferentes procesos como el político, social o cultural, entre otros, en el presente trabajo nos centraremos, principalmente, en el crecimiento empresarial de las organizaciones cuando éstas deciden dar el paso de traspasar sus productos o servicios fuera de su ámbito nacional. Mediante la progresiva internacionalización de las empresas, éstas logran un acercamiento a potenciales mercados y clientes, independientemente de su localización geográfica. En este sentido, si el proceso de internacionalización de las empresas se ha planificado e implementado acertadamente supone para ellas una excelente oportunidad de desarrollo e innovación.

La internacionalización de empresas implica decisiones estratégicas respecto al desarrollo de productos o servicios propios para su posicionamiento en otro país y aprovechar las oportunidades ventajosas que pueden ofrecer otros mercados.

En España tenemos ejemplos muy claros de empresas de diversos sectores que han alcanzado una internacionalización exitosa de su marca. Tal es el caso del Grupo Inditex, uno de los mayores grupos textiles en el mundo y que cuenta con más de seis mil tiendas repartidas por los cinco continentes a través de un gran número de sociedades.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y PRINCIPALES OBJETIVOS

En el presente trabajo, nos hemos centrado en un ejemplo muy claro de empresa que ha logrado posicionarse a nivel estratégico en los cinco continentes gracias a una acertada política de internacionalización. Randstad es una empresa fundada en 1960 en los Países Bajos y cuenta en la actualidad con una gran presencia internacional, operando en 39 países a lo largo de los cinco continentes, alcanzando un liderazgo a nivel mundial indiscutible en el ámbito del trabajo temporal y en soluciones de Recursos Humanos (RR.HH.).

Independientemente de las consideraciones anteriores, la elección del tema viene igualmente motivada por ser la empresa en la que he realizado las prácticas de grado y me encuentro realizando actualmente mis prácticas del posgrado en su sede de nuestra ciudad de Zaragoza. La integración en su equipo de trabajo me ha permitido conocer de cerca la realidad de un ejemplo de modelo de internacionalización a nivel empresarial de gran prestigio.

El trabajo se ha dividido en tres grandes apartados. Primeramente, mediante una conceptualización teórica, se analizan en detalle aspectos generales como el concepto de globalización e internacionalización, así como las estrategias de internacionalización utilizadas por las organizaciones, mostrando el proceso que siguen estas para abrirse a los mercados y convertirse en empresas internacionalizadas.

En un segundo apartado nos hemos centrado en el caso particular de internacionalización empresarial de Randstad. Una vez expuestos cuáles han sido los orígenes de la empresa y su rápido crecimiento a nivel nacional, se describe cómo se encuentra estructurada la empresa, cuáles son sus principales objetivos y valores y a quiénes prestan servicio, para finalmente

analizar cuáles han sido sus estrategia de internacionalización utilizadas, según las explicadas en el marco teórico.

Finalmente, y a modo de conclusión, se señalan los aspectos más relevantes obtenidos de dicho análisis y una propuesta para posibles futuros trabajos que puedan profundizar en esta temática.

1.2 METODOLOGÍA

En la realización del trabajo se ha utilizado principalmente un método descriptivo, donde se explican en detalle las estrategias seguidas por las empresas en su proceso de internacionalización, centrándonos posteriormente en analizar las estrategias explicadas en el marco teórico concretamente en la empresa Randstad.

Para ello, se ha realizado una revisión exhaustiva de documentos académicos y artículos para desarrollar el marco teórico e informes internos de la propia empresa y de otras agencias especializadas en el ámbito de los RR. HH. para explicar las claves de dicho proceso en el estudio de caso.

Igualmente, y al objeto de complementar la información obtenida de la manera expuesta anteriormente, se ha buscado la opinión personal y subjetiva de personal directivo de dicha empresa en diferentes sedes de España (Zaragoza, Madrid y Barcelona) para que, en base a su experiencia y el conocimiento interno de su organización, aporten una información más clarificadora respecto a los aspectos clave en las políticas de internacionalización de Randstad. Dicha información se considera relevante ya que aporta la impresión personal de miembros de la empresa que poseen una visión estratégica de los obstáculos y aciertos que ha experimentado la empresa a lo largo de los años desde su creación y cuál es la visión que tienen de la situación actual y futura en su apuesta decidida hacia el liderazgo en los ámbitos del trabajo temporal y los RR.HH a nivel internacional.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado de conceptualización teórica, y para una mejor comprensión del trabajo, se van a tratar diferentes aspectos relacionados con la globalización, la internacionalización empresarial, las estrategias de internacionalización que utilizan las empresas, la internacionalización vista desde diferentes enfoques (estratégico, económico y de información) y, finalmente, la gestión de RR.HH en empresas internacionalizadas.

2.1 EL CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN

En este primer apartado, partimos del concepto de globalización y el impacto que ha tenido en las empresas, modificando su estructura y características. Definimos el fenómeno de globalización como un proceso de fusión entre países en el que comparten su ideología, cultura, conocimientos, políticas y estrategias económicas, y cada uno de ellos se impregna de todas estas características (Daniels, Sullivan y Radebaugh, 2004). Aunque cada país tiene su propio entorno y circunstancias a las que adaptarse, la globalización nos ayuda a interpretar los sucesos sociales, políticos y económicos que ocurren actualmente (García y Pulgar, 2010).

El máximo desarrollo y auge de la globalización se desarrolla a partir de la Revolución Industrial debido a la transformación en el proceso productivo, comercialización, mejora de los medios de transporte, avances en la demanda y desarrollo de productos, tras la creación de soluciones a las crecientes necesidades de los consumidores (Becerra y Patricia, 2010).

Según Canals (1994), antes de la Segunda Guerra Mundial surgieron los flujos comerciales basándose en un sistema de exportaciones e importaciones de productos según las necesidades de los consumidores de cada país. Tras acabar la Segunda Guerra Mundial, se formalizaron los flujos comerciales realizando acuerdos e inversiones directas de un país a otro, por lo que se empezaron a fijar las primeras regulaciones y restricciones arancelarias y de aduanas.

Actualmente, el concepto de globalización se basa en un proceso de cambio hacia una economía internacionalizada cuyo objetivo es la integración de las empresas en un mercado común y recíproco, fundamentado en la globalización de mercados y del proceso productivo (Reyes, 2001). No obstante, según Hofstede (2001) el modelo actual de globalización no es igualitario ni equitativo para todos los países, debido a que cada uno tiene sus propias circunstancias y sus capacidades estratégicas no avanzan de la misma forma. Por lo que, un modelo perfecto de globalización sería aquel que permitiese una fácil adaptación en el que las empresas globalizadas pudiesen explotar sus ventajas competitivas de la misma forma.

En este aspecto, debido a la complejidad del sistema organizacional actual y las peculiaridades del entorno en el que se desarrolla, es indispensable el continuo desarrollo de los modelos organizacionales (Villasmil, 2010). Es decir, una empresa que quiera introducirse en el mercado globalizado debe adaptar sus conocimientos, cualidades, habilidades y disposiciones a los requerimientos indispensables. Según Benavides (2004), las empresas que inician el proceso de internacionalización deben tener presente cinco áreas: globalización de la demanda, sus competidores, avances tecnológicos, crisis económicas y problemas sociales y ambientales.

En conclusión, las empresas tendrán que experimentar ciertos cambios en sus políticas organizativas para alcanzar la categoría de global.

2.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

En este apartado, sobre la base de un mundo globalizado, vamos a comprender cómo éste afecta a las empresas que buscan su crecimiento desde una visión global y aquellas que siguen un proceso de internacionalización para conseguir desempeñar su actividad a nivel mundial.

La internacionalización de las empresas consiste en la aplicación de una estrategia organizativa de crecimiento por medio de un proceso vital y progresivo prolongado en el tiempo que implica el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa y la transformación de la estructura organizativa comprometiendo sus recursos y capacidades (Villareal Larrinaga, 2007).

La internacionalización de las empresas es una de las estrategias que nace en un marco globalizado y consiste en la toma de decisiones orientadas a objetivos de apertura a los mercados geográficos externalizados. Esta estrategia de vinculación de mercados internacionales y empresas, se concibe como una de las maneras más complicadas e interesantes de llevar a cabo la expansión y desarrollo en el sector empresarial. Esto se consigue a través de un proceso de desarrollo evolutivo que afecta especialmente a la

estructura organizativa de la empresa a medida que sus recursos y capacidades se expanden en el entorno global. En este caso, la internacionalización de la empresa evoluciona como resultado de un proceso de adaptación a las condiciones variables de las empresas y del entorno como fruto de las amenazas y oportunidades percibidas en el mercado exterior. Como consecuencia, la internacionalización es un proceso complejo y dinámico, afectado por un nivel de incertidumbre y desconocimiento del mercado internacional, en el que queda comprometido el desarrollo a largo plazo de la empresa.

Por tanto, una empresa internacional es aquella orientada a una estrategia de internacionalización por la cual desarrolla parte de sus actividades en mercados internacionales. Este proceso se desarrolla a lo largo del tiempo, no es un proceso inmediato y está caracterizado por ser evolutivo y contar con distintas fases y etapas adaptativas. Además, la empresa se ve directamente afectada en términos de negocio y actividades, porque con el proceso de internacionalización adquiere una nueva dimensión que a su vez provoca cambios funcionales y estructurales.

En este aspecto, el proceso de internacionalización de la organización se inicia cuando la empresa se guía por una estrategia de crecimiento, tras un estudio sobre las oportunidades, amenazas, riesgos y posibles ganancias que pueden encontrar en el mercado exterior (Johanson y Vahlne, 1990). Además, cuanto más información tenga la empresa de las ventajas de sus recursos, oportunidades y sobre el entorno, más experiencia adquirirá en las actuaciones que lleve a cabo en dicho mercado (Villareal Larrinaga, 2007).

Asimismo, la internacionalización se caracteriza por ser un proceso complicado, dinámico y progresivo debido a que su éxito depende de factores externos que la empresa no puede controlar o gestionar, como son la incertidumbre y falta de información del entorno (Alonso y Donoso, 1998) y no únicamente de factores internos como el tamaño, sector o actividad de la empresa. Por tanto, supone una elección estratégica de gran relevancia y magnitud, en la cual quedan comprometidos a largo plazo los recursos de la empresa (Guisado, 2002).

Para asegurar que el proceso va a ser beneficioso para la organización, las empresas tienen que cumplir con un modelo organizacional que puedan utilizar como guía para enfrentarse a cada una de las etapas de este proceso (Johanson y Vahlne, 1990). El modelo organizacional presupone las diferentes variables que existen en una estrategia de internacionalización y tiene en cuenta la dimensión de la empresa y el objetivo principal de crecimiento empresarial para que el proceso de internacionalización sea lo más rentable posible para la organización. En este sentido, podemos definir que el proceso para crear el modelo organizacional incluye las siguientes etapas:

- a) Análisis estratégico. Sería el primer estudio que hace la empresa teniendo en cuenta tanto factores externos (entorno, riesgo social y político) como factores internos (sector, tamaño y actividad). Asimismo, para obtener un diagnóstico completo, la empresa podría utilizar el análisis DAFO, para descubrir sus debilidades y fortalezas desde una perspectiva interna y sus amenazas y oportunidades desde una perspectiva externa.
- b) Determinar un sistema de objetivos. Una parte esencial del proceso es fijar un sistema de objetivos perfectamente definidos y tener la misión de la empresa clara. De este modo, el sistema de objetivos tiene que estar siempre definido y transmitirlo para incentivar y motivar al factor humano que forma la organización.

- c) Formulación de la estrategia. Esta etapa trata sobre la elección de la estrategia que va a desarrollar la empresa en el proceso de internacionalización. Tendrá que ser aquella que se adapte de mejor forma a las circunstancias y características de la empresa. Según Johanson y Valhne (1990), elegir una correcta estrategia de internacionalización es una parte esencial para que el proceso de internacionalización sea exitoso, por lo que será desarrollado con mayor profundidad posteriormente en el apartado 2.2.2. del presente trabajo.
- d) Implantación de la estrategia. Ejecutar adecuadamente la estrategia elegida en la etapa anterior, de forma coherente con los objetivos, misión y actividad de la empresa.

En conclusión, en un mundo cada vez más interconectado, con el aumento de las relaciones internacionales entre los países, la alta movilidad, globalización del mercado y el desarrollo de las nuevas tecnologías provocan el progreso continuo de las empresas a nivel internacional. La internacionalización es un proceso que está en constante desarrollo, debido a que se ve influenciado por todos los hechos sociales y políticas económicas, siendo una estrategia corporativa de expansión geográfica internacional a través de un proceso gradualmente evolutivo que afecta directamente a las gestiones empresariales y a su actividad.

2.2.1 Causas de la internacionalización empresarial

La estrategia de internacionalización implica una ampliación del territorio en el que una empresa desarrolla su actividad a través de la inversión, venta, importación y exportación de productos. No obstante, toda estrategia tiene un riesgo y si la empresa decide extender su actividad en un mercado ajeno al nacional, se puede enfrentar a un entorno nuevo con gran incertidumbre (Giménez y Piedecausa, 2015).

Generalmente las empresas que deciden apostar por una estrategia de internacionalización son aquellas orientadas a mejorar y a seguir creciendo. Las razones que llevan a la empresa a seguir una estrategia de internacionalización son de diferente naturaleza según el tamaño, el sector, la capacidad y los objetivos de la misma (Kotler y Keller, 2012). identifican varios factores que empujan a las empresas a tomar esta decisión de incurrir en mercados extranjeros. En este sentido, las principales causas que hacen a este tipo de empresas comenzar este proceso (Ventura Victoria, 2008) son:

- Explotar su ventaja estratégica, es decir, su recurso diferenciado o actividad propia a diferentes países. Además, proporciona a la empresa una posición estratégica frente a las demás debido al reconocimiento del producto o la marca.
- Utilizar su poder de ubicación para desempeñar las actividades productivas y disponer de los recursos para llevarlas a cabo. Producir en mercados más estables proporciona a las empresas una mayor seguridad y fiabilidad sobre los resultados que se van a obtener por el desarrollo de la actividad (Krugman, 2001).
- Trasladar el origen de la empresa, cuando las condiciones para desarrollar la actividad no son favorables. Esto se produce debido a la falta de recursos en el país de origen de la empresa debido a su debilitamiento económico en el mercado interno o por iniciativa de las políticas económicas de los Gobiernos para reducir el déficit económico, lo que provoca una reacción positiva por parte de las empresas hacia el comercio internacional cuando perciben estímulos desfavorables para poder desarrollar sus actividades empresariales en el mercado local o cuando encuentran nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado exterior a través de una favorable

demanda de productos dependiendo de la especialización o del sector en el que se desenvuelven las actividades de cada organización.

- Reducir costes productivos y de transacción. En este caso, la empresa suele optar por producir en economías emergentes o subdesarrolladas, en las cuales los costes de producción son más baratos. (Krugman, 2001)
- Estrategia de crecimiento para alcanzar un tamaño mínimo eficiente y poder competir en un mercado internacionalizado. Este proceso lo pueden realizar mediante una estrategia de diferenciación, es decir, ofrecer al comercio internacional un producto exclusivo en el mercado. Por el cual, provocaría el reconocimiento de esa empresa en el mercado internacional debido a ese producto y saciaría las necesidades del resto de países de importar el recurso a su comercio interno. La segunda estrategia, sería liberarse de un mercado interno ya saturado y comenzar la apertura de su actividad económica al resto de países donde pueda percibirse como un servicio nuevo.
- Obtener más clientes, consiguiendo un mayor alcance y actuando como proveedores de recursos a nivel internacional.
- Tener una ventaja competitiva frente a los demás competidores del sector y la industria.

Finalmente, podemos concluir que los objetivos de una empresa cuando toma la decisión de seguir una estrategia de internacionalización son todos referentes a buscar crecimiento y desarrollo de sus actividades productivas y comerciales. Consecuentemente, lo que pretende explicar Ventura Victoria (2008) con este modelo sobre las causas por las cuales una empresa decide empezar un proceso de internacionalización las razones de cada empresa vienen motivadas por uno de los anteriores aspectos en los que destaque la organización o en los cuales tenga una ventaja sobre los demás competidores.

2.2.2 El modelo de las diez estrategias de internacionalización

En este apartado y después de estudiar el concepto de internacionalización y las causas por las cuales una empresa decide comenzar el proceso de convertirse en internacional, vamos a definir el modelo de las diez estrategias que desarrolla Villareal Larrinaga (2007) en su tesis sobre “La estrategia de internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, y que utilizan las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización según sus características propias.

- Estrategia de localización. En esta primera estrategia la empresa se plantea “¿dónde accedemos?, ¿desde dónde nos implantamos?” (Andersen, 1997). Esta estrategia se refiere a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación para que la empresa desempeñe su actividad. Para decidir “¿hacia dónde nos internacionalizamos?”, las empresas utilizan análisis PEST, modelo diamante y DAFO, para establecer las amenazas y oportunidades del país donde se desarrollará la actividad. Hay dos opciones, si la empresa cuenta con la ventaja competitiva de la localización, en ese caso se establecerá en el país de origen y exportará sus productos desde el mismo. O en caso contrario, si la localización de la empresa no facilita su entrada al mercado internacional, se basará en la inversión directa en el exterior por medio de un acuerdo con otra empresa, proveedor o gobiernos de países extranjeros

en el cual la empresa original transfiere el capital acordado a cambio de ubicar sus empresas o filiales en esa localización (Mirandona, Etxebarria y Tola, 2007).

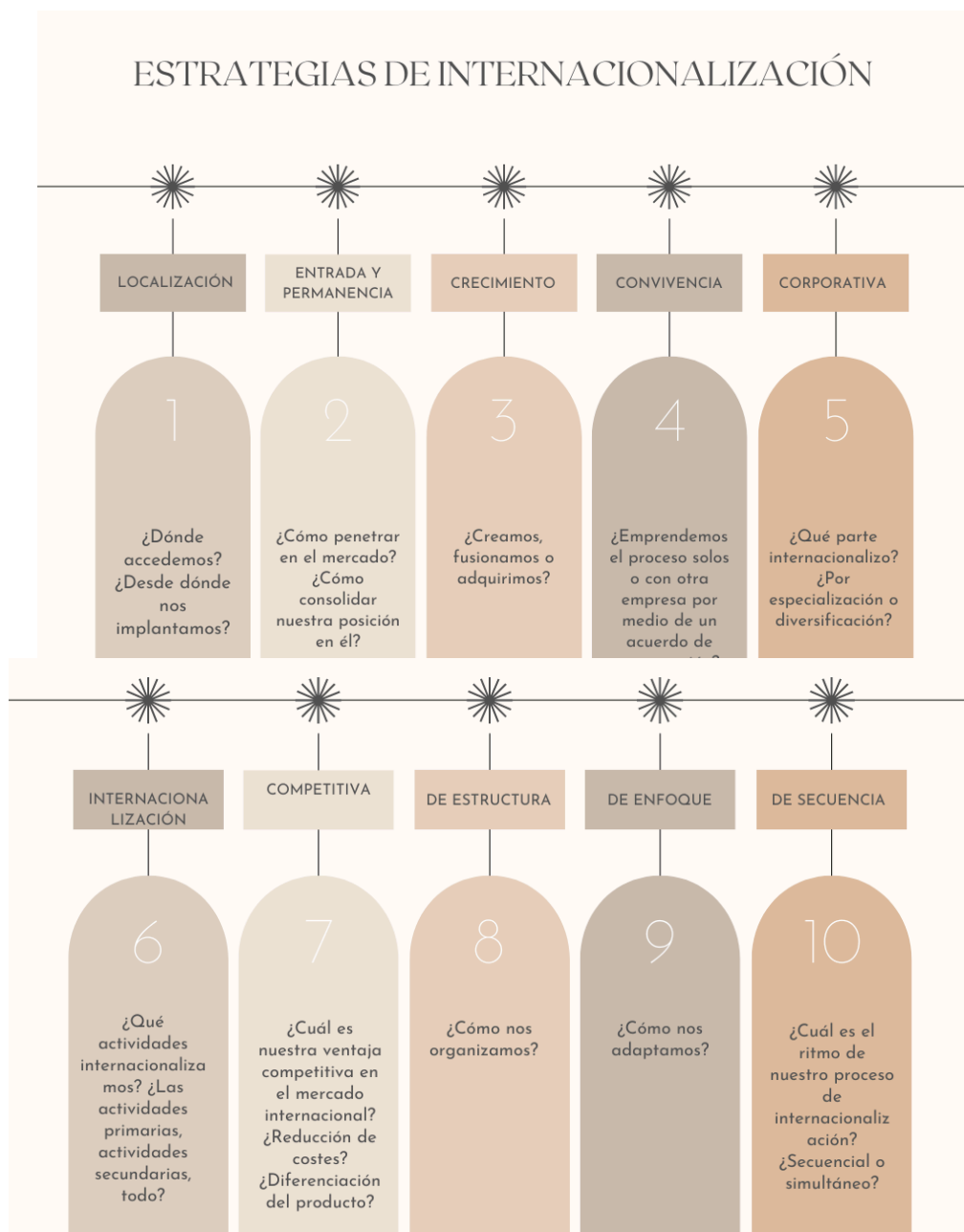
- Estrategia de entrada y permanencia. En esta estrategia, se abordan dos perspectivas: cómo penetrar en el mercado y cómo consolidar la permanencia en él. En este ámbito, recogemos las estrategias que vamos a mencionar en el siguiente apartado “los métodos de entrada”, como por ejemplo puede ser la exportación.
- Estrategia de crecimiento. La empresa puede crecer de múltiples formas, a través de crecimiento externo por medio de la adquisición o fusión de una empresa ya constituida como internacional o a través de crecimiento interno, es decir, crear tu empresa internacional desde cero.
- Estrategia de convivencia. Se refiere a que la internacionalización puede ser un proceso de una única empresa o de varias mediante un acuerdo contractual de cooperación, como por ejemplo las licencias o franquicias (García, Gardo, Taulet y Andrés, 2007) que serán explicadas en el siguiente apartado de forma detallada.
- Estrategia corporativa. La empresa debe ocuparse en el eje especialización–diversificación, para establecer el grado de diversificación deseado, considerando que un cambio en el área de negocio supone la entrada en productos–mercados nuevos y, por tanto, acceder a un conjunto de factores clave de éxito nuevos. La estrategia de negocio está condicionada por la posición en el ciclo de vida del negocio y por la competitiva de la empresa, condicionada por sus actividades internacionales y su entorno.
- Estrategia de internacionalización. La empresa puede decidir qué actividades o partes del proceso internacionalizar. Por ejemplo, puede hacer internacional únicamente una de las actividades primarias de la empresa, por lo que se convertiría en una organización exportadora o importadora. O, por otra parte, puede convertirse en una empresa multinacional donde todas sus actividades estarían internacionalizadas. Esto depende de las circunstancias de la empresa y de la visión global de las actividades desempeñadas.
- Estrategia competitiva. Hay dos tipos de variables de estrategias competitivas. Por un lado, la reducción en costes, relacionada con la producción masiva y eficiencia global, y por otro lado, la diferenciación de un producto frente a los competidores. Por tanto, la empresa se debe plantear “¿cuál es nuestra ventaja competitiva en el mercado internacional?”.
- Estrategia de estructura. En esta estrategia, el punto fuerte es el diseño de la estructura organizativa, la cual permite afrontar la incertidumbre de introducirse en el mercado internacional. Se dividen en: estructura funcional, división internacional, por producto-proceso, por áreas geográficas, estructura matriz-filial, organización virtual y federal (Plá y León, 2004).
- Estrategia de enfoque. Basada en los competidores de un mismo sector, pero desde una visión internacional. Distinguimos los indicadores básicos para medir la competencia entre las empresas por medio de: integración global (actividades

beneficiosas, reducción de costes y estandarización) y adaptación local (opinión de los consumidores locales, requerimientos de las instituciones).

- Estrategia de secuencia. Es decir, la empresa se plantea el ritmo de la internacionalización y si seguir una estrategia secuencial o simultánea. En la estrategia secuencial, la empresa sigue un proceso de desarrollo progresivo durante un periodo prolongado en el tiempo. Sin embargo, en la estrategia simultánea, la empresa sigue un proceso acelerado en un periodo menor de tiempo (Oviatt, B. M., Shrader, R. C., y McDougall, P. P., 2004). La estrategia será elegida con coherencia dependiendo de la consideración conjunta y reciprocidad del resto de decisiones.

A continuación, la Figura 1 muestra de forma visual y resumida el modelo de las diez estrategias de internacionalización y las consecuentes preguntas que se realizan las empresas a la hora de afrontar cada una de ellas.

Figura 1.
Las diez estrategias de internacionalización.



2.2.3 Métodos de entrada al mercado internacional

En este apartado, explicamos con mayor profundidad la estrategia número dos del apartado anterior del “modelo de las diez estrategias de internacionalización”. El modo de entrada (García, Gardo, Taulet y Andras, 2007) a los mercados internacionales es una de las decisiones más importantes que tiene que tomar la empresa debido a que condiciona su futuro desarrollo en un entorno internacional. El concepto de internacionalización es a su vez el proceso de entrada y adaptación a los mercados internacionales (Andersen, 1997). Por otra parte, Plá y León (2004) destacan que el método de entrada es un proceso esencial porque es la forma de introducirse en el mercado internacional y fijará también su consolidación en el mismo. Es decir, elegir un buen método de entrada condiciona la posición que adopta la empresa en el mercado internacional durante un periodo de tiempo prolongado. En este sentido, los autores identifican tres formas diferentes de introducirse en mercados internacionales utilizadas por las empresas.

- a) Exportaciones: es el proceso más sencillo y utilizado por las empresas para introducirse en el mercado extranjero. Se caracteriza por ubicar el proceso productivo en el lugar de origen de la empresa, aunque el producto puede sufrir algunas modificaciones según necesidades y preferencias del país en el que se vaya a comercializar. Generalmente es el método utilizado por las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con recursos suficientes para producir en otro país o cuando el mercado internacional es muy competitivo y hay una situación de incertidumbre. Aunque para entrar al mercado internacional esta opción puede parecer más segura y con menos riesgos, las empresas tendrán que afrontar otras situaciones como hacer un estudio de mercado para vender sus productos obteniendo los mayores beneficios y con varias complicaciones como cumplir otra legislación, traspaso de fronteras, aduanas, otro idioma y los diferentes entornos económicos, comerciales y culturales. Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones hemos de diferenciar dos tipos de estrategias a la hora de exportar (Plá y León, 2004)
 - Exportación indirecta o pasiva: la empresa comercializa los productos a los compradores a través de un tercero (que suele provenir del país de origen de la empresa) que actúa como intermediario y se hace cargo de todo el proceso logístico, desde los trámites de aduanas y las gestiones de comercio exterior hasta el transporte desde la fábrica al cliente. En conclusión, las funciones de la empresa exportadora se limitan a producir y contactar con los clientes extranjeros.
 - Exportación directa o activa: la empresa exportadora se encarga de gestionar todos los trámites burocráticos, logísticos y comerciales, por lo que la figura del intermediario desaparece en esta estrategia.
- b) Acuerdos de cooperación contractuales: estas alianzas contractuales se basan en la cooperación entre países para favorecer las exportaciones e introducirse en mercados a los que sea más complicado acceder. Las formas más frecuentes de acuerdos contractuales en un entorno internacional son la licencia y la franquicia (Plá y León, 2004).

- Licencia: es un acuerdo contractual entre la empresa de origen y una empresa extranjera donde la primera le confiere a la segunda el derecho a usar una patente, un proceso productivo o logístico, una marca registrada o una estrategia de marketing, a cambio de una retribución inicial o un porcentaje de los beneficios obtenidos por ese uso.
 - Franquicia: a diferencia de la licencia, la franquicia se basa en un acuerdo contractual de distribución al detalle. Es decir, la empresa franquiciadora (indistintamente puede ser la del país de origen o la extranjera) aprovisiona directamente a la empresa franquiciada de un bien o producto o de una estrategia de marketing. Esta estrategia la utilizan aquellas marcas que se dedican a la venta al detalle y quieren perfeccionar y reforzar la opinión del público a través de publicidad, por ejemplo.
- c) Acuerdos de cooperación accionariales, inversión directa en el extranjero: de la misma forma que los acuerdos de cooperación contractuales, esta colaboración entre las empresas tiene como objetivo compartir conocimientos, costes, recursos, riesgos y responsabilidades en el momento de acceder a mercados extranjeros. Esta alianza facilita la inclusión en el mercado extranjero de pequeñas y medianas empresas y les permite crear una ventaja competitiva para embarcarse en el mercado internacional. Asimismo, podemos destacar los dos acuerdos de cooperación accionarial más utilizados entre las organizaciones internacionalizadas (Plá y León, 2004):
- Joint Venture: es el acuerdo contractual que firman dos o más empresas en un entorno internacional para crear una empresa conjunta, compartiendo riesgos, conocimientos, propiedad y control. Generalmente, en este tipo de empresas la empresa extranjera contribuye asumiendo riesgos, proporcionando capital y aplicando su tecnología, mientras que la empresa local colabora aportando sus conocimientos sobre el mercado local y facilita el acceso a este mismo.
 - Filiales: en este modelo es una única empresa la que tiene el control del proceso de internacionalización por lo que asume todo el riesgo de la posible incertidumbre que puede encontrar en el entorno. En este caso, la organización dispone de empresas subsidiarias ubicadas en el extranjero que se encargan de la totalidad del proceso productivo en el país donde los productos van a ser comercializados.

Finalmente, la empresa deberá decidir que método es más conveniente para introducirse en el mercado extranjero según sus propias capacidades y características (tamaño, sector y recursos) y comparar las opciones mencionadas anteriormente según los riesgos que sea capaz de asumir, ventaja competitiva de sus recursos, dominio sobre las distintas operaciones y los posibles beneficios que pueda obtener.

2.2.4 Empresas españolas en el proceso de internacionalización

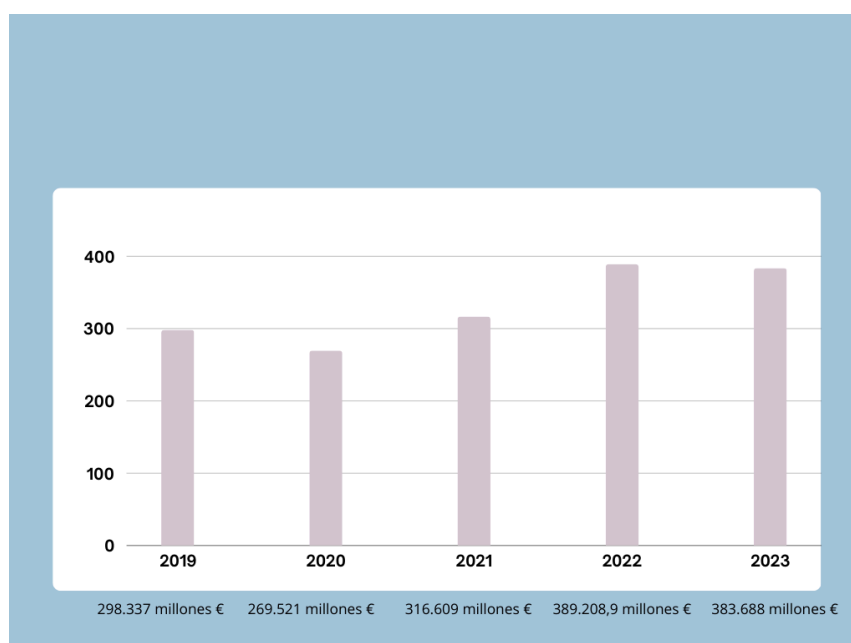
Cada vez es más común que se produzca el proceso de la internacionalización de las empresas, porque además de provocar el crecimiento de las mismas y mejorar las relaciones internacionales, la exportación e importación de bienes del comercio internacional desemboca

en el desarrollo tanto económico como social de país, lo que genera empleo y riqueza (Correa-López y Doménech, 2012).

Aunque existen diversidad de procesos y estrategias para entrar en el mercado internacional como las estrategias de internacionalización vistas en el apartado 2.2.2, u otros métodos como los acuerdos de cooperación contractuales (licencias y franquicias) y accionariales (joint venture y filiales), la mayoría de empresas españolas, como las PYMES, se decantan por el proceso de exportaciones e importaciones, debido a que puede conllevar menos riesgos e incertidumbre (Guisado, 2002). Según estimaciones del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), España es una de las economías más grandes de Europa y cuenta con más de 60.000 empresas que exportan productos y bienes al mercado internacional. En 2022, se produjo el número máximo histórico de empresas españolas que exportaban bienes, casi alcanzando los 400.000 millones de euros. Según el ICEX, el 90% de nuestras operaciones de exportación corresponden a empresas que exportan productos regularmente, lo que supuso un gran avance y desarrollo de nuestro comercio internacional y demostró que España cuenta con una sólida base exportadora y competitiva que aún sigue en continuo crecimiento (Leandro, 2009).

Para observar de una forma más visual el número de exportaciones de las empresas españolas en los últimos años, hemos elaborado la Figura 2, que consiste en un gráfico de barras donde se detalla los millones de euros que han dedicado las empresas en las exportaciones realizadas en un periodo entre 2019 y 2023.

Figura 2. Exportaciones españolas 2019-2023.



Fuente: Elaboración propia según datos de ICEX.

Tras la cifra alcanzada en 2022, el 2023 quedó marcado por la desaceleración económica de los principales socios comerciales y se cerró el año con una leve caída del 1,4% respecto al año anterior. El déficit comercial también quedó reducido en 31.000 millones comparado con el año 2022, como consecuencia del sostenimiento de las exportaciones no energéticas y la escasez de importaciones de productos energéticos como por ejemplo el gas. No obstante, la evolución del sector de las exportaciones y de las importaciones en España fue positivo frente al conjunto de la Unión Europea y la zona euro, destacando la capacidad competitiva de las empresas españolas ganando un mayor peso y un buen posicionamiento en los mercados internacionales.

Las empresas exportadoras en España se caracterizan por ser innovadoras, productivas y por su poder de negociación. Por ello, la mayoría son empresas de gran tamaño y a su vez, las pymes muestran una escasa predisposición a enfrentar el desafío de exportar en el mercado internacional, debido al riesgo que deben asumir (Leandro, 2009). Asimismo, las exportaciones de empresas españolas suelen ir destinadas a Europa (un 49,6%), a América Latina (32,2%) y a Estados Unidos (17,7%), según datos del ICEX.

Según la clasificación de sectores del ICEX, la base exportadora española está constituida por empresas comerciales y manufactureras, siendo los bienes más exportados productos industriales, tecnológicos, de consumo y agroalimentarios.

En conclusión, las empresas españolas afrontan con éxito los mercados internacionales, debido a su gran capacidad de preservar las relaciones comerciales internacionales y seguir creciendo durante los últimos años caracterizados por una gran incertidumbre (Barber y Caballero, 2002). Por tanto, ante los constantes cambios en la oferta y la demanda, así como la incertidumbre e inestabilidad que pueden derivarse de ellos, las perspectivas de las empresas españolas siguen orientadas a las estrategias de internacionalización con el objetivo de fortalecer su postura en el mercado internacional de forma competitiva (Margalef, 2004).

2.3 TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE DIFERENTES ENFOQUES

Una vez que comprendemos el contexto en el que son desarrolladas las empresas internacionales, vamos a proceder a estudiar esas nuevas variables de gestión de la empresa y las estrategias que impactan directamente en el modelo de empresa tradicional provocando su evolución y desarrollo en un mundo que tiende a la globalización. Para comenzar el proceso de internacionalización, las empresas tienen que tener en cuenta los diferentes enfoques y factores que impactan en las organizaciones. Es por ello, que en este apartado vamos a exponer el proceso de internacionalización desde un enfoque estratégico, económico e informativo.

Existen multitud de enfoques teóricos para explicar las estrategias que siguen las empresas para conseguir el proceso de internacionalización. Las etapas del proceso de internacionalización pueden no ser aplicadas de la misma forma en todas las empresas, ya que estas se caracterizan por tener diferentes formas, actividades, tamaño, sector y políticas gubernamentales. No obstante, generalmente, el proceso comienza cuando las empresas inician contactos a través de la importación a mercados exteriores, ya sea porque no se encuentran disponibles en su país, tienen un coste menor o son bienes de mayor calidad, lo

que permite que conozcan el funcionamiento y ventajas de las operaciones en un mercado exterior.

2.3.1 Internacionalización desde enfoque estratégico

En este apartado entendemos la internacionalización como un proceso activo, resolutorio y dinámico, basado en el constante cambio de las estrategias organizativas con el objetivo de conseguir la adaptación de la empresa a este proceso.

Asimismo, además de experimentar varias etapas productivas y económicas, las organizaciones siguen varias estrategias para poder crecer y desarrollarse como una empresa internacionalizada. Estos dos modelos son: el modelo sueco Uppsala diseñado por Johanson y Vahlne (2020), y el modelo americano de innovación creado por Andersen (1997). Ambos modelos tratan de la evolución continua dentro de un ámbito multinacional y son considerados paradigmas tradicionales del proceso de internacionalización.

En primer lugar, el modelo Uppsala se caracteriza por tener su origen en la teoría del comportamiento de la empresa y en la defensa del aprendizaje organizativo como el impulsor del proceso de internacionalización de las empresas. El método Uppsala reafirma que el proceso de internacionalización es lento y paulatino, explicando que las empresas acrecientan de forma gradual su participación en el mundo internacionalizado.

Por su parte, Johanson y Vahlne (1990) describieron cuatro etapas del crecimiento de participación en mercados externos que siguen las empresas con el fin de continuar con el proceso de internacionalización. Conforme avanzamos en cada etapa, el nivel de participación internacional se ve aumentado. La primera etapa, son las actividades de exportación no regulares que significa que la empresa sopesa la incertidumbre e inquietud del mercado externo y no llega a comprometer ningún recurso debido a la falta de conocimiento e información. En una segunda etapa, la empresa recibe información del funcionamiento del comercio internacional y comienzan las exportaciones, lo que significa un mayor compromiso de sus recursos con el mercado. En la tercera etapa, la empresa ya tiene habilidad de orientar el flujo de información y empieza a utilizar todas las comunicaciones a su favor. También, consigue experiencia de los factores influyentes en sus recursos. Por último, en la cuarta etapa los recursos se encuentran totalmente comprometidos debido que tienen un control completo de la información y la empresa está preparada para producir y fabricar en el extranjero.

Finalmente, significar que según el modelo Uppsala para que el resultado del proceso de internacionalización de las empresas sea beneficioso, deben adquirir conocimientos sobre los mercados específicos para desarrollar su actividad, según tamaño, sector y forma jurídica.

Por otra parte, el modelo americano de innovación sugiere que la internacionalización es el resultado de una serie de gestiones que se realizan en el interior de la empresa. También está relacionado con el aprovechamiento de esa información y conocimientos para provocar el proceso de internacionalización de la empresa, pero el modelo de innovación decide utilizar esos conocimientos para gestionar la empresa y no basando el proceso en un aprendizaje organizativo como el modelo Uppsala. No obstante, ambos modelos coinciden en que el proceso de internacionalización de las empresas es un procedimiento lento y gradual por la falta de información de las inversiones en el mercado internacional y la incertidumbre.

2.3.2 Internacionalización desde el enfoque económico

El proceso de internacionalización se produce desde un enfoque económico, donde las empresas estudian el mercado exterior y concretan sus amenazas, oportunidades y ventajas competitivas. Cuando las empresas tienen cierto conocimiento del funcionamiento de las actividades internacionales y las diferencias de bienes o suministros que tienen ciertos países, comienza la etapa de la exportación, donde empiezan a exportar aquellos bienes de los que tienen una ventaja.

Tras cumplirse estas dos etapas, la empresa se reafirma en la implantación comercial en el exterior, ya sea mediante establecimientos, sedes o fábricas, y comienza la producción en otros países con menores costes productivos, de transporte y menores barreras arancelarias. Por una parte, distinguimos dos tipos de inversiones en el exterior (*ex novo*) que se refiere a la creación de una fábrica nueva en otro país que se encargue de la producción para abaratamiento de costes y, en segundo lugar; adquirir una empresa ya existente.

La última fase en el proceso de internacionalización de la empresa es la etapa de globalización, en la cual la empresa no tiene una nacionalidad determinada ya que está repartida de forma global. La gestión es llevada a cabo de forma mundial, estableciendo los centros de producción, confección e investigación en los lugares que tengan una ventaja competitiva mayor. Lo que caracteriza a estas empresas de internacionalización acelerada es que desde su origen han tenido el objetivo de tener una perspectiva global.

Aparte de las etapas mencionadas anteriormente, el desarrollo del proceso de internacionalización de las empresas ha significado la evolución de las cadenas globales de valor, que son distribuidas por diferentes zonas geográficas con el objetivo de producir bienes que proceden de diferentes países para distribuirlos a los consumidores por todo el mundo.

La continua evolución de un mundo cada vez más globalizado e interconectado, ha originado el desarrollo de las cadenas globales de valor. Estas cadenas facilitan el proceso de internacionalización y consisten en avances en la comunicación, tecnologías de la información, transmisión de datos, reducción de aranceles y barreras al comercio, mejoras en el transporte internacional y reducción de costes entre otros. El desarrollo de estos factores ha provocado el crecimiento productivo del comercio internacional, sobre todo en la comercialización de bienes intermedios que son transportados entre las instalaciones productivas hasta que se consigue el producto final.

Ahora bien, los procesos de internacionalización se han visto afectados por los riesgos geopolíticos que también han afectado el desarrollo de las empresas internacionalizadas desde un punto de vista económico debido a que provocaron la paralización de sus actividades productivas y económicas. Este fue el caso de la pandemia del COVID-19 (que paralizó la movilidad internacional de las actividades productivas debido a las medidas de confinamiento), conflictos armados (como la crisis de Ucrania y el enfrentamiento entre Israel y Gaza) que frenaron las exportaciones de productos globalizados como el petróleo y el gas, y la salida de la Unión Europea de una gran potencia como es Gran Bretaña; afectando al aumento de burocracia, trámites y aranceles, lo que dificultó las exportaciones e importaciones a este país.

Estos riesgos geopolíticos afectaron a los procesos productivos de las empresas internacionalizadas y provocaron que estas se vieran obligadas a realizar una reestructuración

de las cadenas de suministro, reubicando sus actividades productivas a sus países de origen o países próximos, y reduciendo así mismo estas cadenas.

Además del contexto geopolítico, las medidas de los gobiernos para regular las políticas de las empresas internacionalizadas también afectan negativamente a las transacciones internacionales. En primer lugar, imponer los códigos de conducta a las empresas para asegurarse de que cumplen con los criterios éticos relacionados con los derechos humanos, condiciones laborales y respeto al medio ambiente supondrá el aumento de costes para estas empresas. En segundo lugar, el establecimiento de aranceles para regular la contaminación y las emisiones de gases de efecto invernadero supondrá que las empresas tengan que tomar medidas que encarecerán las importaciones. Y en último lugar, con el fin de regular las transacciones a ciertos países que no cumplan con las condiciones básicas laborales, de derechos humanos, así como puede ser la explotación infantil u otros factores, se verán sancionadas internacionalmente.

2.3.3 Internacionalización desde el enfoque de la información.

En este apartado estudiamos la internacionalización desde el enfoque de la información, debido a la evolución de la forma en la que se desarrollan las relaciones de intercambio de información entre países.

Por ende, esto se debe a la evolución de las tecnologías y las redes de comunicación, que provocan que el mundo esté cada vez más interconectado. El proceso de internacionalización se encuentra ampliamente influenciado por el flujo de información entre los países y el mercado. Observamos la entrada de las empresas en mercados exteriores como resultado de las relaciones continuas entre las empresas locales y las cadenas de valor, lo que ofrece mayores oportunidades. Consecuentemente, el tamaño de red y su disparidad condiciona la capacidad que tienen las organizaciones de aprovechar esta información y los diferentes estudios de mercado para crecer y posicionarse de forma positiva en el comercio internacional.

Como hemos visto anteriormente, aquellas empresas más avanzadas en el proceso de internacionalización poseerán más información valiosa y útil por lo que será más fácil explotar los lazos obtenidos a través de estas redes de comunicación.

2.4 GESTIÓN DE RR. HH. EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

La globalización mundial ha provocado un gran impacto en la actuación de las empresas en diferentes ámbitos. Uno de ellos es la forma de gestionar las distintas políticas de RR. HH. que utiliza una empresa internacional. Las gestiones de RR. HH. son una parte fundamental de la administración internacional para poder consolidar su actividad en el entorno extranjero. Consecuentemente, en este apartado vamos a comprender cómo afecta la gestión de las políticas de RR. HH. en las empresas internacionalizadas así como la adaptación de las mismas a un mercado global.

El objetivo principal de los RR. HH. en las empresas internacionalizadas es tener la capacidad de crear un entorno en el que las personas de distintas nacionalidades y creencias trabajen juntas por un propósito común, apartando las diferencias que puedan tener (Gómez 1987). No obstante, los RR. HH. engloban diversas prácticas que abarcan desde un proceso inicial de selección, formación y desarrollo, gestión de relaciones laborales, administración del rendimiento hasta el crecimiento y desarrollo del empleado en la empresa. Por tanto, es

importante entender la identidad y los ideales de la empresa y aplicar las políticas de RR. HH. que mejor se adecúen a los principios empresariales satisfaciendo en este proceso de dirección a clientes, trabajadores e inversores.

En conclusión, los RR. HH. han acompañado el desarrollo del crecimiento de la internacionalización de las empresas siendo una de las claves por la cual se determina el éxito o fracaso de un negocio internacional.

2.4.1 Las capacidades estratégicas de los RRHH en empresas internacionalizadas.

En un principio, la empresa debe contar con un personal competitivo de RR. HH. capaz de encontrar, gestionar y retener el mejor talento para poder conseguir los objetivos estratégicos marcados (Gómez, 1987). De esta forma, el departamento debe tener la capacidad de integrar al personal y asignar las tareas que mejor puedan desarrollar (Bonache, 2010).

Respecto a las estrategias de internacionalización mencionadas anteriormente, vamos a aplicar las diferentes estrategias de RR. HH. para poder obtener el máximo rendimiento de la actividad de la empresa.

En primer lugar, el paso inicial para que una empresa pueda introducirse en un mercado internacional, es realizar un estudio y adaptar su producto a las necesidades de este mercado. En RR. HH., esto conlleva a facilitar la integración y adaptación del personal a este nuevo entorno, mediante políticas de motivación e incentivos.

En segundo lugar, la empresa debe posicionarse en el mercado internacional y explotar su ventaja competitiva (Ghemawat, 2007), lo que supondrá la flexibilidad de poder trasladar al personal en diferentes puestos para obtener el máximo rendimiento de la actividad.

En tercer lugar, la identidad de la empresa con la que se identifican los trabajadores no puede cambiar y se debe mantener para que las políticas de selección, formación y desarrollo sean idénticas en todas las variantes de negocio como por ejemplo en todas las filiales, para diferenciar la imagen corporativa de la empresa de los competidores. Por ello, deberemos impartir el mismo sistema de gestión en las filiales para intentar conseguir el menor coste posible.

Por último, la comunicación entre las diferentes sucursales debe ser continua para transmitir las buenas prácticas, compartir conocimientos y tener unos valores comunes guiados hacia el mismo objetivo.

2.4.2 Factores que afectan a la aplicación de políticas de RRHH en empresas internacionales

Varios son los factores que afectan a una correcta aplicación en las políticas de gestión en el ámbito de los RR. HH.

En primer lugar, un aspecto fundamental que ejerce una gran influencia en dichas políticas es el ambiente institucional, dado que cada país tiene diferentes normas fiscales, administrativas, de exportaciones-importaciones y laborales. De igual modo, la gestión de la retribución, recursos y las políticas monetarias afectan en gran manera la dirección de los RR. HH., debido a que el nivel salarial en cada país puede variar. Las diferencias culturales suponen igualmente una influencia en la administración de estas prácticas, como la tolerancia, el poder,

el rechazo, el individualismo o colectivismo y las políticas femeninas o masculinas (Hofstede, 2001). Por medio de estos agentes, las prácticas de RR. HH. serán creadas y aplicadas según el país en el que desarrollen su actividad para favorecer el éxito.

Además de las anteriores circunstancias, los propios objetivos, sector, estrategias y forma de internacionalización afectan al modo de emplear las diferentes tácticas de RR. HH. Todo esto también dependerá de la persona que se haga cargo de la organización de la empresa y de las estrategias de dirección que quiera tomar. Por ello, destacamos cuatro orientaciones directivas estratégicas utilizadas por las empresas internacionales para llevar a cabo sus actividades en el extranjero.

En primer lugar, la orientación etnocéntrica (Alonso y Donoso, 1998) es aquella en la que la misión principal de la empresa es conseguir incrementar su rentabilidad a través de perseguir los objetivos empresariales. Destaca por intentar imponer la cultura del país de origen, introducir sus creencias al estilo de la gerencia y no intentar adaptar las estrategias directivas ignorando las posibles diferencias ambientales y culturales que puedan encontrar en el país en el que desempeñan su actividad. Por ello, la dirección de RR. HH. está integrada por personas de la nación procedente, con los mismos valores y con las mismas necesidades de consumir los productos que demandan. Otra característica, es que las empresas que utilizan este tipo de orientación se basan en un modelo de producción masiva y en fabricar artículos que cubran las necesidades de los consumidores del país de origen. Es por eso, que este tipo de empresas suelen ubicar las fábricas en aquellos sitios en los que hay un menor coste para producir y exportar estos bienes a su país de origen, donde los venden a un precio mayor.

La segunda orientación es la policéntrica (Alonso y Donoso, 1998), que, a diferencia de la primera, sigue un modelo de adaptación al país, siguiendo sus prácticas y costumbres, respetando y destacando la cultura nacional. En vez de una producción masiva del producto del país de origen, estas empresas basan su producción en el desarrollo de productos según la demanda local, por lo que la ubicación de fábricas y sedes suele coincidir. Es por ello, que las prácticas gerenciales de RR. HH. utilizadas son contratar en la alta dirección a miembros del país anfitrión, que basen su dirección en los principios y creencias del país.

Por otra parte, la tercera orientación que se conoce como regiocéntrica, busca la integración de ambas culturas, tanto del país de origen como del país en el que se desarrolla la actividad principal. Su actividad productiva se enfoca en la flexibilidad y se adapta a las necesidades y al estilo de cada país en el que comercialice sus productos. La dirección de RR. HH. está dirigida al trabajo simultáneo de habitantes del país de origen y del país local para favorecer la convivencia de ambas culturas.

La última orientación es la geocéntrica, en la cual el objetivo principal (al igual que en la orientación regiocéntrica) es buscar una igualdad entre los dos países, para que los productos sean rentables y aceptados de igual forma entre la población de origen y la local. Lo que la diferencia, es que basa su estructura organizacional en una red de organizaciones donde destaca la integración tanto regional como nacional. Es decir, no hay ninguna cultura que destaque o predomine frente a la otra y siguen un modelo de promover los dos tipos de identidad. Destaca por impulsar la comercialización de productos globales y aceptados por la sociedad. Respecto a la estrategia de RR. HH., favorece el desarrollo del talento ocupando puestos imprescindibles dentro de la organización, sin darle importancia a su origen.

3. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RANDSTAD, UN EJEMPLO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

3.1 LOS INICIOS DE LA EMPRESA RANDSTAD

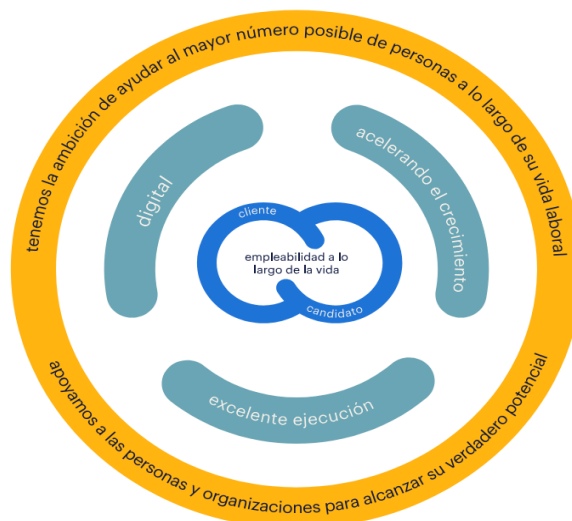
Randstad se fundó en 1960 en los Países Bajos, instalando su sede central en Diemen y creada por y para las personas con el fin de proporcionar a las empresas un talento diverso, preparado y ágil. Según su último Informe de Sostenibilidad 2022, Randstad otorga una gran importancia a la transformación tecnológica y digital, con el compromiso de poner en contacto a candidatos y empresas facilitando a ambos alcanzar su máximo potencial.

Randstad ha utilizado la evolución tecnológica como ventaja competitiva para introducirse al mercado internacional y para posicionarse en el mismo, siendo pionera de diferentes herramientas digitales como (Randstad Impulsa) orientadas a ayudar a las personas en su desarrollo profesional y facilitar su empleabilidad, dicha aplicación combina talento y tecnología basándose en tres promesas: transparencia, dando acceso a los usuarios a toda la información del mercado laboral; guía y asesoramiento, con formación y herramientas de evaluación de competencias o habilidades blandas (*soft skills*); y proactividad, con una aplicación móvil y página web que empodera a los usuarios (RRHH Digital, 2024).

No obstante, además de explotar su ventaja competitiva de digitalización, Randstad sigue apostando por las políticas de RR.HH. y en 2017, fusiona ambas impulsando la propuesta *Human Forward*, que pretende combinar la pasión por las personas con el poder de la tecnología para desarrollar el verdadero potencial de personas y organizaciones, es decir, utilizar la tecnología como ventaja.

Seguidamente, podemos observar un resumen de los compromisos y objetivos de Randstad, que consisten en una transformación digital, la aceleración del crecimiento y una excelente y completa ejecución de su proceso en materia de políticas de RR. HH. para ayudar a las personas a desarrollarse a lo largo de su vida laboral consiguiendo explotar su máximo potencial.

Figura 3. Visión, compromisos y objetivos de Randstad.



Fuente: Informe de Sostenibilidad 2022.

3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Como mencionamos anteriormente en el marco teórico, el primer paso que tiene que seguir una empresa para comenzar el proceso de internacionalización, es adaptar un modelo organizacional que pueda ser utilizado como guía en todo el proceso. Así que en este apartado vamos a verificar que la empresa Randstad cumple con los métodos de entrada, estrategia de internacionalización y otras etapas explicadas en apartados anteriores para la creación de un modelo organizacional beneficioso para el proceso internacional.

En primer lugar, en el análisis estratégico vamos a investigar las debilidades y fortalezas de la empresa desde una perspectiva interna y sus amenazas y oportunidades desde una visión externa, con el fin de obtener un diagnóstico completo desde la perspectiva del proceso de internacionalización.

ANÁLISIS PESTEL:

Las empresas internacionalizadas se enfrentan a numerosos factores externos políticos, sociales y culturales que modifican su estructura organizativa y les hacen tomar decisiones estratégicas. Por eso, en este apartado vamos a realizar un análisis PESTEL para conocer el entorno internacional en el que Randstad desempeña su actividad. Este método tiene como objetivo diagnosticar y analizar los factores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y medioambientales que afectan directamente a la empresa.

En cuanto a los **factores políticos-legales**, todas las empresas internacionalizadas tienen que adaptar sus políticas legales en cada país en el que prestan servicios. Randstad se rige en España por el denominado “I Convenio colectivo de Randstad Empleo ETT, SAU”, que cuenta con una vigencia inicial desde el 17 de marzo de 2022 hasta 17 de marzo de 2026. Este convenio se origina con el fin de lograr la correcta evolución de las relaciones laborales en el

dominio de las empresas dedicadas al desarrollo del trabajo temporal asentado en el diálogo y la negociación.

En el **plano económico**, las empresas viven en la actualidad en una etapa clara de desaceleración debido principalmente a diferentes factores como la pandemia a nivel mundial COVID-19, la actual guerra en Ucrania, el conflicto bélico entre Israel y Palestina, lo que ha supuesto un encarecimiento de las materias primas, costes logísticos y una crisis energética sin precedentes, lo que ha dificultado en gran medida el desarrollo y sostenibilidad de las empresas. En este sentido, según Randstad Research (2023), Randstad sugiere como principal medida para minimizar el impacto de dicha situación, contar con el mejor talento combinado con una adecuada tecnología de reclutamiento.

Los **factores socioculturales** influyen en la manera en la que se desarrollan las actividades de la empresa, debido a que engloba la cultura, valores y normas de la sociedad en la que la organización desempeña su actividad. Podemos decir que recientemente el mayor impacto socio-cultural ha sido la pandemia del COVID-19, debido a que ha supuesto una transformación del empleo por nivel educativo, sustituyendo aquellos puestos de trabajo que requerían un nivel educativo bajo y medio por un nivel educativo alto. En este estudio, destacamos que la adaptación de los sistemas de educación y de formación para las crecientes competencias demandadas ya suponía un reto antes de la pandemia. Asimismo, ahora más que antes, es necesario impulsar las reformas necesarias para adecuar el talento a las necesidades requeridas.

El creciente aumento de la **tecnología** y el desarrollo de la inteligencia artificial provoca que las empresas deban adaptar sus actividades a este tipo de prácticas con el fin de elevar su rendimiento y proporcionar información actualizada. Como hemos mencionado anteriormente, Randstad sigue unas prácticas tecnológicas con el fin de facilitar el proceso de encontrar el mejor talento a través del reclutamiento online con su propia aplicación donde se publican las ofertas de trabajo y requerimientos del puesto y en la cual se inscriben los candidatos. Esto facilita el proceso, ahorrando tiempo y costes que supone la primera selección puesto que permite a la empresa la utilización de filtros personalizados, descartando, sin necesidad de una entrevista, a aquellos que no se ajustan al perfil requerido. Otra herramienta tecnológica utilizada por la empresa es el certificado digital que consiste en la firma de contratos mercantiles a través de la aplicación. Esto supone una mayor seguridad, reduce el impacto medioambiental gracias a que no se utiliza papel y los trabajadores pueden tener acceso a este siempre que lo necesiten debido a que queda almacenado en la aplicación.

El **cambio climático** es una amenaza real que también afecta al sector empresarial. Les obliga a tomar medidas y estar actualizados para cumplir con las políticas medioambientales correspondientes. Por ejemplo, informes de sostenibilidad, RSC (responsabilidad social corporativa). Randstad destaca por aplicar este tipo de políticas siendo la única compañía del sector de los RR. HH. incluida por octavo año consecutivo en el Índice Mundial de Sostenibilidad de Dow Jones 2022, que destaca a las empresas con una actuación responsable en el ámbito económico, medioambiental y social. En primer lugar, Randstad impulsa el teletrabajo para reducir el kilometraje, conformar espacio efectivo en oficinas y mejorar los comportamientos energéticos. También, han decidido apostar por proveedores que utilizan energía 100% renovable, reducir los viajes para negociar con los clientes fomentando el uso de reuniones telemáticas.

En la Figura 4, observamos de forma esquemática las políticas medioambientales explicadas en el párrafo anterior con el objetivo de tener una perspectiva clara sobre las políticas que utiliza la empresa para combatir los problemas medioambientales.

Figura 4. Políticas medioambientales adoptadas por Randstad.



Fuente: Elaboración propia según el Informe de Sostenibilidad Randstad 2022.

ANÁLISIS DAFO:

- **Debilidades.** Como en todas las empresas, existen pequeños problemas y posibles mejoras que deben efectuarse a corto plazo. Tras mi experiencia de prácticas en la empresa, podríamos sugerir que la principal debilidad es la falta de retención del talento interno y la creciente rotación del personal, sobre todo en el ámbito del trabajo temporal, como consecuencia de la carga de trabajo. Por ello, a pesar de ser una empresa con un gran tamaño y una posición consolidada en el mercado internacional, los consultores de RR. HH. se encargan de tareas comerciales, seguimiento al cliente, acompañamiento al trabajador, reclutamiento y gestiones laborales como elaboración de nóminas y contratos, en vez de tener diferentes departamentos especializados en cada práctica.
- **Amenazas.** Es indudable que Randstad cuenta con una gran ventaja competitiva y una posición consolidada en el mercado internacional. No obstante, también es cierto que cada vez están surgiendo más competidores en el mercado global, con características similares que basan su estrategia en liderazgo por costes, como podría ser el caso de la empresa Adecco. Por otra parte, los clientes son exigentes y continúan solicitando que se cumplan sus necesidades a pesar de la creciente escasez de talento que existe actualmente.

- **Fortalezas.** La principal fortaleza de Randstad es que actualmente es el grupo líder en trabajo temporal constituyendo una marca diferenciada en este sector y en el mercado internacional. También destaca por sus novedosas políticas de RR. HH. donde combinan soluciones a medida para los clientes y el acompañamiento del candidato en todo el proceso de selección y adaptación a la empresa. Por otra parte, destacan unas fuertes políticas de desarrollo y formación interna a través del programa *smart mentoring* lanzado en 2021, basado en la cooperación entre compañeros donde uno de ellos guía y comparte sus conocimientos (mentor) y otro aprende y pone en práctica esta formación (*mentee*). Según los datos del Informe de Sostenibilidad de 2022, casi un 20% de la compañía en España se ha beneficiado ya de este proyecto, consiguiendo una ratio de satisfacción del 96%.
- **Oportunidades.** Debido a su postura internacional, Randstad tiene una gran oportunidad de seguir creciendo en economías emergentes y expandirse a nuevos mercados. Asimismo, seguir mejorando el desarrollo de soluciones innovadoras de reclutamiento basadas en la tecnología como por ejemplo la prueba de competencias profesionales ADN. Esta prueba mide las competencias profesionales que son relevantes para los puestos más demandados del mercado. Dichos tests se basan en dos tipos de pruebas: una prueba normativa, la cual evalúa las competencias críticas según cada perfil basada en la escala Likert para estudiar el grado de conformidad que tiene el candidato sobre conocimientos competenciales; y una prueba ipsativa, que consiste en medir dieciséis competencias utilizando un formato de respuesta de pares comparados con el objetivo de detectar su adaptabilidad al puesto. Esta última prueba es la primera vez que ha sido utilizada para técnicas de selección de personal, siendo Randstad pionera en esta materia.

De forma resumida, en la Figura 5 contemplamos desde una perspectiva interna y de forma negativa, la debilidad destacable de la empresa (escasez de talento) y de forma positiva, las fortalezas que demuestra la empresa (su postura líder en materia de trabajo temporal, su prestigioso nombre y marca diferenciada y sus políticas pioneras en el ámbito de los RR.HH., y desde una perspectiva externa, de forma negativa encontramos las amenazas (el crecimiento de otras empresas de trabajo temporal como podrían ser Adecco o Manpower y las exigencias de los clientes en un momento de escasez de candidatos) y de forma positiva resumimos sus oportunidades en el mercado internacional (introducción y expansión en otros países y las mejoras de propuesta de valor que hacen el uso de tecnologías novedosas explicadas anteriormente).

Figura 5. Análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia según el Informe de Sostenibilidad Randstad 2022.

Tras la elaboración de este análisis diagnóstico, podemos observar que Randstad sigue una estrategia de diferenciación basada en la prestación de servicios personalizados de selección, contratación y puesta a disposición del personal requerido a cada cliente según sus necesidades.

Consecuentemente, se podrían detectar diferentes vías de mejora a utilizar por la organización. Por ejemplo, podría ser interesante el fomento del uso de redes sociales para la difusión de campañas de publicidad y marketing que puedan dar visibilidad al proyecto de Randstad.

Por otra parte, otra forma de mejora son los denominados *Secondments*. Esta herramienta sirve para favorecer el intercambio del personal entre distintas filiales con el propósito de asimilar diferentes formas de trabajar y aprender diferentes estrategias que siguen las filiales en el extranjero. Esto, en consecuencia, contribuye a una mayor motivación, mayor nivel de implicación y sentido de pertenencia, así como a un buen ambiente de trabajo caracterizado por la diversidad cultural. Se mejora formación académica y laboral de los empleados debido normalmente este tipo de intercambios lleva aparejados cursos de formación en las filiales extranjeras. Los dos ejemplos anteriores, implementados de manera eficaz por la dirección de la empresa, supondría un valor añadido a la misma.

3.3 EL MODELO DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este apartado, una vez analizada la situación de Randstad según el DAFO, vamos a describir su estrategia de internacionalización utilizando el modelo de las diez estrategias de internacionalización de Villareal Larrinaga (2007) mencionado anteriormente.

En primer lugar, Villareal Larrinaga (2007) destaca la estrategia de localización, que es el primer paso que se plantea una empresa a la hora de comenzar el proceso de internacionalización. En este caso, Randstad se plantea su implantación desde su país de origen (Holanda) y aunque su ciudad de origen es Diemen, comienza su proceso de expansión 30 años después en la capital de este mismo país, Ámsterdam. Contar con la ventaja competitiva de localización y un buen lugar para desarrollar su actividad internacional, facilita su acceso al mercado internacional y comienza a cotizar en bolsa. Como consecuencia, nueve años después se dobla la red internacional mediante adquisiciones en Estados Unidos, Alemania y España.

Si analizamos la estrategia de entrada y permanencia de esta empresa de RR. HH., comprobamos que ha sido un proceso de exportación, debido a que el proceso productivo, comienza en el lugar de origen de la empresa, aunque luego se expande con el fin de convertirse en una empresa internacional. En la actualidad Randstad, se encuentra presente en los cinco continentes y en 39 países convirtiéndose en la empresa líder de RR. HH. a nivel mundial. Tras su fundación en 1960, Randstad comienza su proceso de expansión a través de la cotización en bolsa en Ámsterdam (1990) y tras nueve años después accede al mercado transoceánico mediante adquisiciones en Estados Unidos y sigue desarrollando su actividad en mercados europeos como Alemania y España. No obstante, la empresa reivindica sus orígenes conservando la sede principal en la ciudad de origen de la empresa; Diemen.

Con referencia a la estrategia de crecimiento, vemos como Randstad ha utilizado el crecimiento interno debido a que según sus orígenes comentados anteriormente, se ha constituido como internacional desde cero por medio de la cotización en bolsa y apertura a otros mercados y no a través de adquisiciones o fusiones de una empresa ya internacional. No obstante, constituyéndose ya como empresa internacional sí que ha realizado ciertas adquisiciones y fusiones con otras empresas, como por ejemplo, en 2018, Randstad y Vedor se fusionan convirtiéndose en el segundo mayor proveedor de RR. HH. a nivel mundial, y la adquisición más reciente en el año 2023, al grupo CTC que es una empresa que ofrece la externalización de servicios a diferentes sectores como industrial, logístico y comercial en España y Portugal.

Acerca de la estrategia de convivencia, no tenemos constancia de que la empresa Randstad haya seguido este tipo de estrategia, debido a que ha crecido de forma internacional en aquellos países a los que ha podido acceder y ha comprobado que era beneficioso acceder, sin utilizar acuerdos contractuales entre países y siendo pionera siempre en políticas de RR. HH. , sin necesidad de utilizar otras patentes o procesos.

No obstante, sobre la estrategia corporativa podemos decir que Randstad sigue una estrategia de diferenciación basada en la prestación de servicios de RR. HH. personalizados, además de desarrollar la contratación y puesta a disposición del personal según las necesidades y requerimientos de cada cliente, por lo que es la empresa líder en el ámbito de los RR. HH. a nivel global.

En cuanto a la estrategia de internacionalización, podemos concretar que en este caso ha sido completa, porque toda la actividad desempeñada por parte de la empresa es internacional y además se siguen las mismas estrategias en todas las filiales.

Por otra parte, la estrategia competitiva reivindica lo que hemos comentado anteriormente en la estrategia cooperativa y decimos que Randstad sigue una estrategia

competitiva de diferenciación frente a sus competidores que en cambio, siguen una estrategia de liderazgo en costes.

En relación a la estrategia de estructura, concretamos que Randstad cuenta con un organigrama piramidal basado en altos directivos, directores regionales, directores de zona, *mánagers*, consultores y becarios. También, podemos distinguir que todos los altos directivos y mandos intermedios son originarios del país donde esté ubicada la filial con el fin de cumplir con la cultura y creencias de cada país.

En base a la estrategia de enfoque, para medir la competencia entre las empresas del mismo sector basada en opinión de los consumidores y requerimiento de las instituciones, vemos como Randstad se ha adaptado a los requerimientos legales necesarios para poder implantarse en el país elegido. Posteriormente, en el apartado 3.7, analizaremos la opinión de los trabajadores de sus sedes en tres ciudades de España (concretamente Zaragoza, Madrid y Barcelona) sobre el proceso de internacionalización que ha realizado Randstad, con el fin de obtener su valoración sobre la implementación e introducción del proceso.

Finalmente, con la estrategia de secuencia comprobamos que la empresa Randstad ha cumplido con una estrategia progresiva aunque efectiva, ya que en un periodo corto de tiempo ha conseguido no tan solo acceder al mercado internacional, sino convertirse en una empresa líder de RR. HH. destacada por dar a conocer e implantar el trabajo temporal.

En conclusión, podemos ver que si aplicamos el modelo de las 10 estrategias de internacionalización de Villareal Larrinaga (2007), podemos entender mejor el proceso de internacionalización que llevan a cabo empresas y de qué forma lo implementan dependiendo de sus características propias.

3.4 POLÍTICA ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO DE RRHH EN RANDSTAD

En este tercer apartado, y tal y como tratábamos en el marco teórico, vamos a comprender las políticas estratégicas que utiliza Randstad como empresa internacionalizada y especializada en el ámbito de los RR. HH. Según el último Informe de Sostenibilidad de 2022 de *Randstad España* y en palabras de su presidenta ejecutiva Ana Requena, uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas es el déficit de talento y la fidelización de este. Igualmente, asegura que “las compañías buscan perfiles que son escasos, el talento no solo demanda un empleo sino también una experiencia significativa” (p.7).

En la misma línea, el Informe Workmonitor que presentó Randstad en 2024 comparten las estrategias de RR. HH. que aplican con el objetivo de atraer y retener el mejor talento. En primer lugar, lo que el estudio plantea es que se deben tener muy presentes los intereses de los trabajadores para poder atraerlos. Debemos tener en cuenta que estos intereses han evolucionado a lo largo de los años y que no son los mismos que tenían los candidatos en tiempos pasados. Lo primero que buscan los candidatos para aceptar un puesto de trabajo es avanzar en su trayectoria profesional, pero también buscan conseguir otro tipo de condiciones como por ejemplo coordinación entre vida personal y laboral, flexibilidad, equidad y poder continuar con su desarrollo y formación. Por tanto, podríamos decir que está ambición que tienen los candidatos actuales ha evolucionado frente a la que perseguían candidatos de hace unos años. En segundo lugar, los postulados buscan un balance en todos los aspectos del

puesto, es decir, tanto flexibilidad y conciliación, como el salario y el cómo y dónde se trabaja. En consecuencia, el teletrabajo cada vez está más valorado (sobre todo después de la pandemia del COVID-19) y según los resultados obtenidos de la encuesta del estudio Randstad workmonitor, dos de cada cinco candidatos no lo ven como algo negociable sino imprescindible. En tercer lugar, en un mundo cada vez más interconectado es más importante tener una buena comunicación y si lo extrapolamos al ámbito de la empresa en los RR. HH., una buena comunicación del empresario con el equipo hará que los resultados de sus prácticas sean exitosos. También si el empresario conoce a su equipo, concretamente, sus trayectorias profesionales y los modelos de trabajo que se adaptan mejor a cada uno, permitirá que cada equipo aparte de estar más unido, también la empresa podrá personalizar sus planes y prácticas en materia de RR. HH.

Por otra parte, según tratábamos en el marco teórico, Randstad sigue un modelo de equidad y conexión, por el medio del cual defiende que los valores y objetivos de la organización correspondan con los de sus trabajadores. Apuestan por que los valores comunes provocarán que los trabajadores estén dispuestos a entregarse y dar lo mejor de sí desempeñando sus funciones de trabajo.

Este estudio demuestra que los candidatos actuales tienen una buena disposición a la hora de encontrar trabajo e implicarse en las actividades de su empresa. Por tanto, la empresa debe responder de la misma forma, aprovechando y desarrollando ese talento para procurar el progreso y lograr avances significativos en la organización.

En este caso, retomando las orientaciones directivas estratégicas que son utilizadas por las empresas internacionales en el momento de su introducción y establecimiento en el mercado extranjero, pensamos que es importante remarcar la orientación *policéntrica* destacable en la empresa protagonista del estudio de caso. Como hemos visto anteriormente, Randstad está presente en multitud de países (39), en los cuales cada filial ha sabido adaptar sus costumbres, valores y objetivos al país local. Aunque sea una empresa de origen holandés, esto no es destacable ya que en cada país en el que se introduce adopta la cultura nacional.

Una de las características del modelo policéntrico es la contratación de población local en la alta dirección y mandos intermedios que tomen medidas directivas conformes a su cultura y valores. Tal es el caso de la sede en España, dirigida por personal directivo del propio país. Como vemos en la siguiente figura (Figura 7), la estructura organizativa de Randstad se basa en la contratación de altos directivos del país local (en este caso, España) con el fin de fomentar los valores y cultura del país en la propia organización.

Figura 6. Organigrama altos directivos Randstad España.



Fuente: Elaboración propia según Randstad website (<https://www.randstad.es/>)

Si comparamos las distintas páginas web de Randstad Holanda, Randstad Estados Unidos, Randstad Argentina y Randstad España, podemos comprobar que los objetivos e ideales son los mismos pero la forma de aplicarlos y sobre todo de cómo dirigirse a los candidatos es diferente, debido a que tienen distinto idioma y una distinta forma de transmitir sus políticas, aunque sea el mismo mensaje. En la Figura 7, comparamos los diseños de las distintas páginas web en los países en los que se encuentra presente Randstad, con el fin de comprobar que son muy similares y muestran la misma forma de transmitir el mensaje común.

Figura 7. Diferentes diseños según países.



Fuente: Elaboración propia según Randstad website (<https://www.randstad.es/>).

La segunda etapa de la implantación de un modelo organizacional es determinar un sistema de objetivos que muestren la misión e intención de la empresa. Por tanto, vemos que tanto en páginas web como en informes internos de la empresa, destacan siempre tres objetivos claros: “conocer, servir y confiar”.

- Lo que pretenden con el primer objetivo es orientar el proceso organizacional a conocer las necesidades al detalle de los clientes, empresas, candidatos y candidatas. Esto es posible debido a las prácticas de RR. HH. utilizadas que cuentan con la tecnología más innovadora del mercado actual y gracias al personal capacitado y cualificado que forma parte de la empresa.
- Con el segundo objetivo, remarcan su estrategia de diferenciación en políticas de RR. HH. adaptadas al trabajo temporal y la obtención de éxito a través de la implantación de un excelente servicio que supere con creces los requisitos actuales que ofrece el sector. Basan en este modelo en llevar a cabo las actividades esenciales de la empresa de forma ética y justa, evitando situaciones de conflicto o intereses personales, siempre mediante la cooperación y coordinación del personal.
- Con el tercer objetivo plantean un servicio de confianza y respeto basándose en las relaciones personales y los servicios de calidad fundamentados en los valores e intereses de la compañía. Randstad utiliza los medios de comunicación como las redes

sociales para compartir contenidos que ponen en valor su desarrollo profesional, la gestión del talento, el actual mercado laboral y las novedosas tendencias en RR. HH. con el objetivo de ofrecer oportunidades profesionales y dar a conocer su actividad.

En la siguiente figura (Figura 8), vemos un esquema simple de los objetivos principales de Randstad como organización, los cuales son compartidos por todas las filiales.

Figura 8. Objetivos principales de Randstad.



Fuente: Elaboración propia según Randstad Website (<https://www.randstad.es/>).

3.5 PERCEPCIÓN Y VALORACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RANDSTAD A TRAVÉS DE LA VISIÓN PERSONAL DE SU PERSONAL DIRECTIVO

Como complemento a los anteriores apartados, hemos querido conocer la opinión del personal directivo de la empresa Randstad respecto a las políticas de internacionalización llevadas a cabo por dicha empresa. En este sentido, a través de un formulario *Google Forms*, se ha hecho llegar una breve encuesta a diferente personal de la empresa que ocupa cargos relevantes en su dirección en diferentes sedes en España. El formulario ha sido enviado por medio de un correo electrónico para acceder con el siguiente enlace: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAZAAK6iVzIUQ1FXMjJIRk5XQIBZNIA2NzJMU0FXMkUwOS4u>.

En referencia al personal encuestado, podemos decir que han sido veinte consultores y managers tanto de la línea del negocio de trabajo temporal como de “professionals”, sin distinguir entre género ya que no parece relevante para el tema a tratar y los catalogamos a todos como profesionales en el ámbito de los RR. HH.

La encuesta (anexo 1) consta de 5 preguntas que combinan respuestas dicotómicas “Sí” - “No” con espacios para breves observaciones.

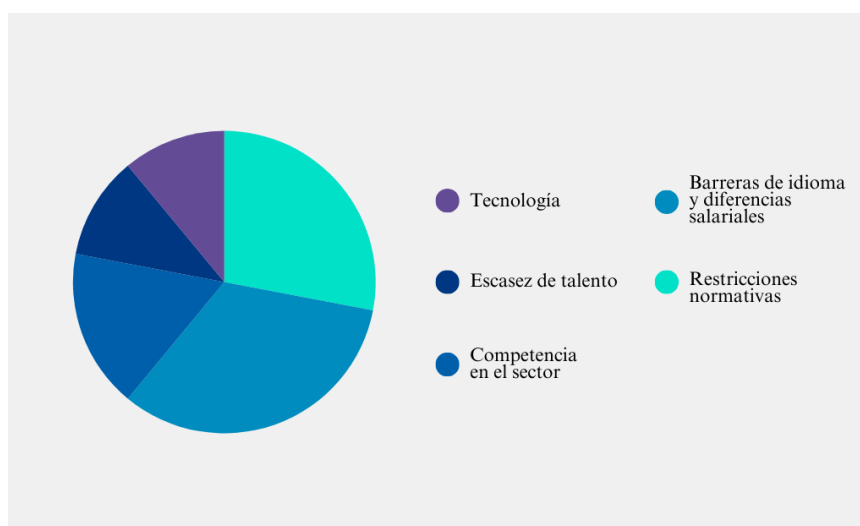
Dichas preguntas guardan relación con la percepción que tienen respecto al proceso de internacionalización de la empresa, los obstáculos y los aciertos en su intento de tener mayor presencia en el escenario internacional, los ámbitos en los que piensan que Randstad ha tenido un mayor impulso y la visión respecto al futuro internacional en un escenario futuro.

Como valoración a dicha encuesta podemos destacar:

El 100% de los encuestados creen que el proceso de internacionalización de la empresa Randstad ha sido exitoso. Este resultado a la primera pregunta es coherente, debido a que Randstad está presente en las economías más importantes del mundo y tiene una posición internacional consolidada en los cinco continentes.

Referente a los obstáculos que se ha encontrado Randstad en su proceso de internacionalización, el 33% opina que el mayor desafío que se ha podido encontrar la organización son las barreras del idioma a la hora de tener que negociar y coordinar con las diferentes filiales y las diferencias salariales impuestas por los diferentes niveles adquisitivos del país correspondiente. No obstante, el 28% justifica que el mayor obstáculo han sido las restricciones normativas, como por ejemplo las barreras arancelarias y las normas de carácter laboral propias, que han provocado tener que adaptar el servicio prestado a la normativa legal utilizada en cada país. Por otra parte, el 17% cree que actualmente hay una gran competencia en el sector de RR. HH. tanto en trabajo temporal como en el ámbito de soluciones de RR.HH. y esta es la razón por la cual se ha podido complicar el proceso. Sin embargo, el 11% entiende que el único obstáculo que se ha podido encontrar Randstad en cuanto a la internacionalización es la escasez de talento y el reclutamiento de candidatos, que le ha impedido crecer y desarrollar su actividad principal. Sin embargo, el 11% restante sostiene que el mayor impedimento para la empresa ha sido la falta de sistemas informáticos aptos que se puedan adaptar al proceso de internacionalización.

Figura 9. Gráfico circular representativo de respuestas.

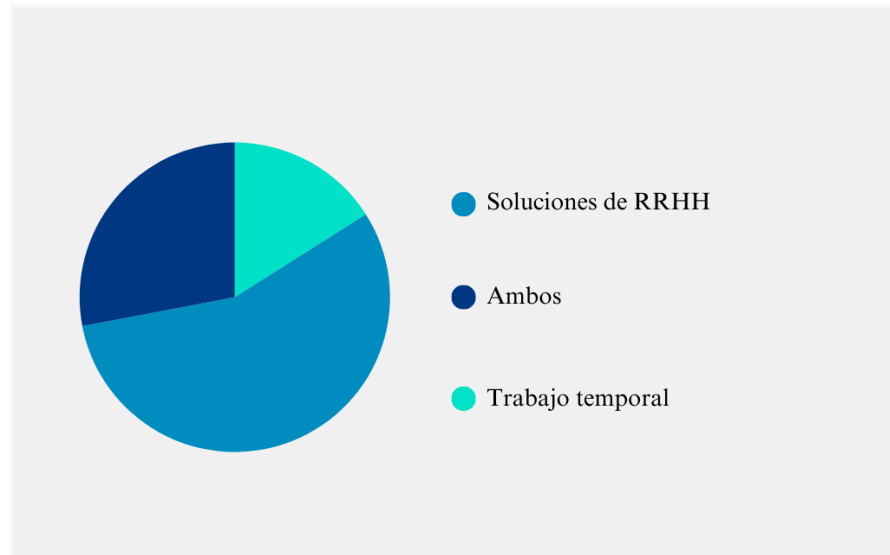


Fuente: Elaboración propia según los resultados de la entrevista.

Con el fin de conocer su opinión sobre qué ámbito de los servicios de RR. HH. que lleva a cabo la empresa, trabajo temporal o soluciones de RR. HH., tiene mayor impulso en los mercados internacionales, un 56% cree que las soluciones de RR.HH. pueden tener más desarrollo a nivel internacional porque el trabajo temporal está desapareciendo poco a poco, puede estar más limitado, porque las soluciones de RR. HH son un servicio imprescindible y tienen una perspectiva más global e interrelacionada. Asimismo, el 28% cree que ambos por igual debido a que los servicios de RR.HH generalmente son cada vez más demandados, sin

importar el carácter de temporal o contratación directa. Únicamente el 16% opina que el trabajo temporal aporta un mayor impulso a la empresa en el mercado internacional porque al final es el negocio más demandado por las empresas y que más factura a nivel mundial actualmente, aparte de que es la esencia de la marca.

Figura 10. Gráfico circular representativo de respuestas.



Fuente: Elaboración propia según los resultados de la entrevista.

Por una parte, los aspectos positivos que ha destacado el personal directivo de la empresa sobre las estrategias de internacionalización que ha llevado a cabo la organización en todo su desarrollo son: compartir procesos de RR. HH. con otros países, la campaña de marketing y ventas que utiliza Randstad, el alcance que tiene la organización y la réplica de modelos y casos de éxito. Por la otra parte, los aspectos negativos que han señalado son: la limitación del idioma como barrera principal, que a la hora de poder tramitar una propuesta o proceso a nivel internacional no haya estandarizado un precio para cada país, normativa legal y que haya poca adaptación a políticas y soluciones de RRHH.

Finalmente, les hemos preguntado cómo ven a Randstad en el escenario internacional a largo plazo y las respuestas son positivas debido a que piensan que el buen posicionamiento de la empresa a nivel internacional va a proporcionar un desarrollo mayor en economías emergentes y nuevos mercados. El pensamiento común es que mantener el liderazgo es vital para provocar el crecimiento tanto a nivel nacional como internacional de la empresa y para ello es esencial mantener los valores organizacionales plenamente alineados y coordinados con todas las líneas de negocio que plantea Randstad, para seguir siendo una empresa líder en soluciones de RR. HH. a nivel global.

4. CONCLUSIONES

Como se expuso en el apartado de introducción, el presente trabajo pretende analizar las estrategias de internacionalización utilizadas por las empresas, así como los distintos medios de entrada al mercado internacional, y posteriormente conocer de cerca la realidad de la

empresa Randstad en lo relativo a sus políticas de internacionalización y posicionamiento empresarial a nivel global. Para realizar el marco teórico nos hemos basado en el análisis de lo que postulan las principales fuentes bibliográficas, aplicado de manera particular a nuestro estudio de caso tras consultar informes internos de la empresa como el Informe de Sostenibilidad de 2022. Igualmente hemos complementado dicho análisis con la valoración y puntos de vista de personal directivo de distintas sedes de España que cuenta con una amplia experiencia en dicha empresa.

De dicho análisis destacamos:

Desde sus inicios en 1960, se ha visto una apuesta firme y decidida por parte de Randstad de posicionarse en los principales mercados internacionales como Estados Unidos y Alemania, así como en nuestro propio país.

Destaca en su importante proceso de internacionalización su clara orientación policéntrica en la cual cada filial se esfuerza por adaptarse, interiorizar y hacer suyos las costumbres, valores y objetivos del país local. Su política de contratación con personal nacional busca contar con alta dirección y mandos intermedios que tomen medidas directivas conformes a la cultura y valores propios del país en el que se asienta su sede nacional.

Aunque observamos que es una práctica utilizada por muchas empresas, Randstad ha sido en cierta manera una de las empresas pioneras en aplicar dichas políticas en su proceso de internacionalización.

Una muestra de lo señalado en el párrafo anterior ha sido la utilización masiva de su herramienta digital Randstad Impulsa, para combinar talento con tecnología basándose en facilitar el acceso a los usuarios a toda la información necesaria para su incorporación al mercado laboral, guiando y asesorando, formando, facilitando herramientas para la valoración de competencias y para mejorar sus *soft skills* (habilidades de relación interpersonal).

Como todo proceso, es evidente que en su camino Randstad se ha encontrado con algunos obstáculos y dificultades (debilidades) como es la alta rotación de sus empleados lo que supone complicaciones para lograr la fidelización de su personal. Asimismo, con el objetivo de luchar contra la alta rotación de los empleados, Randstad se distingue por sus políticas de desarrollo y formación interna, para que se vean representados los valores y objetivos corporativos.

En este sentido, Randstad ha apostado decididamente por conseguir y retener el mejor talento, siempre con su propuesta autodenominada *Human Forward*, aunque no haya supuesto una tarea fácil debido a que también tenemos que tener en cuenta aquellos competidores crecientes que surgen en el sector basando su estrategia en liderazgo en costes y presentándose como otra opción a los clientes más indecisos.

Después de analizar estos factores, concluimos que Randstad apuesta por una estrategia de diferenciación basada en prestar servicios personalizados de reclutamiento, selección, formación, contratación y puesta a disposición del personal más adecuado a cada puesto de trabajo y según los requerimientos de cada cliente.

De igual forma encontramos varias áreas de mejora como podría ser dar una mayor visibilidad en redes sociales y campañas publicitarias y los denominados *secondments*, para favorecer el desarrollo y continúa formación de los trabajadores de Randstad en las filiales de países extranjeros.

En líneas generales, los factores externos como la crisis económica actual y el creciente aumento de la tecnología, han provocado que las empresas internacionales deban adaptarse a este tipo de circunstancias.

Respecto a esto, Randstad ha sabido aprovechar estas situaciones y combinar el mejor talento en tiempos de recesión económica con una novedosa tecnología de reclutamiento, desarrollando su propia aplicación, publicando ofertas de trabajo y agilizando el proceso de selección de esta forma, ahorrando en costes y concienciando sus prácticas con el progresivo cambio climático.

Finalmente, sería interesante contar con más estudios como el propuesto en el presente trabajo para tener una visión más exacta de cómo llevan a cabo sus procesos de internacionalización las grandes empresas que apuestan por tener una presencia importante más allá de sus fronteras. De este modo se identificarán más claramente los pasos dados, los obstáculos encontrados, las principales limitaciones y, como no, los aciertos en dichas políticas como fuente de experiencia y sabiduría para otras empresas que quieran comenzar este difícil camino de la internacionalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, J. A., y Donoso, V. (1998). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. Madrid, Spain: Instituto Español de Comercio Exterior.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review* (Special Issue 2), pp. 27-42.
- Barber, J., y Cobos Caballero, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas. *ICE, Revista De Economía*, 1(802). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=290854>
- Becerra, P. y Patricia, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*, (28), 171-195. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf>
- Benavides, B. (2004). La globalización y su efecto en el sector eléctrico latinoamericano-caso Interconexión Eléctrica SA ISA.
- Bonache, J. (2010). El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales. *Universia Business Review*, 3(27).
- Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa (p. 185). Madrid: McGraw-Hill.

- Correa-López, M. y Doménech, R. (2012). La internacionalización de las empresas españolas (nº 12/29). Documentos de trabajo BBVA Research.
- Daniels, J. D. , Sullivan, D. P. y Radebaugh, L. H. (2004). Negocios Internacionales: ambientes y operacionales.
- García, H. C., Gardo, T. F., Taulet, A. C. y András, B. T. (2007). Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización. ICE, Revista De Economía, 1(839). Recuperado de <https://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1104>
- García, J., y Pulgar, N. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. Revista de Ciencias Sociales, 16(4), 709-720.
- Ghemawat, P. (2007): Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter, Harvard Business School Press.
- Giménez, A. O. y Piedecausa, J. L. E. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico. ESIC Editorial.
- Guisado, M. (2002), "Internacionalización de la empresa: Estrategias de entrada en los mercados extranjeros"
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage publications.
- Informe de Randstad Workmonitor, Randstad (2024). Recuperado de <https://www.randstad.es/workmonitor/>
- Informe de Sostenibilidad, Randstad (2022). Recuperado de <https://www.randstad.es/sostenibilidad/transparencia-e-impacto/informe-sostenibilidad/>.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. International marketing review, 7(4).
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). Dirección de marketing (14 ed.). Mexico D.F, Mexico: Pearson.
- Krugman, Paul. (2001) Economía Internacional: Teoría y Política. Madrid: Adisson Wesley.
- Leandro, A. A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. TEC empresarial, 3(3), 18-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Margalef, J. C. (2004). La internacionalización de la empresa española. Papeles de economía española, 2(100), 249-263. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=975250>
- Mirandona, E. A., Etxebarria, X. B. y Tola, E. M. (2007). Regionalización y estrategias de localización en el sector textil y de la confección: el caso de la Unión Europea ampliada. Revista de economía mundial, (16), 143-167. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2313279>
- Oviatt, B. M., Shrader, R. C., y McDougall, P. P. (2004). The internationalization of new ventures: A risk management model. In " *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*" (Vol. 16, pp. 165-185). Emerald Group Publishing Limited.

- Plá, J. y León Darder, F. (2004). Dirección de empresas Internacionales. Pearson Educación.
- Randstad Research (2023). El mundo del empleo tras dos años de pandemia. Recuperado de <https://www.randstadresearch.es/mundo-empleo-tras-dos-anos-pandemia/>
- Reyes, G. (2001). Teoría de la globalización: bases fundamentales. *Tendencias*, 2(1), 45-56.
- RRHH Digital (2024). Impulsa, el programa de Randstad para mejorar la empleabilidad de los trabajadores desde casa. Revista digital (24 de mayo de 2024). Recuperado de [Impulsa, el programa de Randstad para mejorar la empleabilidad de los trabajadores desde casa \(rrhhdigital.com\)](https://rrhhdigital.com)
- Vahlne, J. E., y Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4-10.
- Ventura Victoria, J. (2008). AnálisisF estratégico de la empresa. Ediciones Paraninfo, SA.
- Villareal Larrinaga, O. (2007). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *The Institute for Business and Finance Research*, 355. Recuperada de <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2016/06/ISSN-1931-0285-V2-N2-2007-1.pdf#page=355>
- Villasmil, M. (2010). Globalización Empresarial: Desafíos del gerente en el presente. *Innovación y gerencia*, 2(3), 138-155. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/323402185 Globalizacion empresarial D esafios del gerente en el presente](https://www.researchgate.net/publication/323402185_Globalizacion_empresarial_Desafios_del_gerente_en_el_presente)

ANEXO 1

ENTREVISTA

Soy Esther García Lucia, estudiante del grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad de Zaragoza. Me encuentro en la fase de elaboración de mi Trabajo de Fin de Grado titulado "El proceso de internacionalización de Randstad. Un ejemplo de internacionalización empresarial".

Me pongo en contacto con usted para solicitar su colaboración a fin de conocer su opinión profesional sobre ciertos aspectos relacionados con el proceso de internacionalización de Randstad.

El cuestionario consta de 5 preguntas con respuestas cerradas y abiertas y su cumplimentación no requerirá más de 5-10 minutos. Es totalmente anónimo y se accede a través del siguiente enlace:

<https://goo.gl/forms/JTm6ZVhYdDC7MK253>

Le quedo muy agradecida por su atención y colaboración.

1 Primera pregunta.

1

En su opinión y en líneas generales ¿cree usted que el proceso de internacionalización de Randstad ha sido exitoso?

- Sí
- No

2 Segunda pregunta.

2

¿Qué obstáculo/s se está encontrando Randstad en la actualidad para tener una mayor presencia en todos los mercados internacionales?

3 Tercera pregunta. 3

¿Qué ámbito de los citados a continuación cree usted que está teniendo mayor impulso en mayor medida en los mercados internacionales?

- Trabajo temporal
- Soluciones de RRHH
- Ambos por igual

¿Podría razonar brevemente su respuesta?

4 Cuarta pregunta. 4

¿Podría señalar algún/algunos aspecto/s negativo/s y positivo/s en la política de internacionalización de Randstad?

- Trabajo temporal
- Soluciones de RRHH

5 Quinta pregunta. 5

¿Cómo le gustaría ver a Randstad en una futura situación a largo plazo en el escenario internacional?

.....