

Internacionalización de la empresa

1. Introducción.

Al plantearse la internacionalización de la empresa es importante realizar un análisis del entorno donde la empresa quiere operar. Se debe conocer las formas de entrada en los países-mercados.

El marketing analiza la evolución del entorno para detectar oportunidades y amenazas y determinar qué acciones implementar.

Las empresas internacionales forman parte del entorno económico mundial. Por tanto, si éste cambia, ellas deben adaptarse a las nuevas condiciones, y con ellas, sus acciones de marketing internacional.

2. La decisión de internacionalización de la empresa.

El proceso de internacionalización de la empresa permite a la organización desarrollar sus capacidades y así lograr expandir sus negocios fuera de las fronteras del país donde inició su actividad.

Entre las ventajas de la internacionalización se pueden encontrar una mayor competitividad, el aumento de las ventas, una disminución de los riesgos de la compañía y de la desaparición de las pymes, etc.

Muchas empresas se han iniciado de hecho en la internacionalización a través de la importación. Esa primera actividad internacional les ha permitido contactar con empresas suministradoras extranjeras, y a través de esta relación han aprendido y se han “animado” luego a dar sus primeros pasos en la exportación.

2.1. Motivos.

Existen cuatro motivos fundamentales por los que las empresas se internacionalizan:

- a) Crecimiento
- b) Competitividad
- c) Diversificación de mercados
- d) Asegurarse el suministro de inputs para su producción

Vamos a analizar a continuación estos cuatro aspectos.

a) **Crecimiento**

La internacionalización supone ampliar los mercados de la empresa, y por tanto permite obtener una mayor cifra de negocios.

Eso tiene una serie de efectos positivos derivados del crecimiento, tanto para la empresa como para la sociedad en general: mayor producción, más empleo, inversión, impuestos para la hacienda pública y, previsiblemente, si la empresa actúa de forma eficiente, mayores beneficios empresariales.

b) **Competitividad**

La internacionalización es una vía para aumentar la competitividad de la empresa.

La empresa internacionalizada puede entrar así en un círculo virtuoso: la internacionalización le permite aumentar su competitividad, esta ganancia de competitividad le facilita aumentar las ventas e inversiones en los mercados internacionales, lo cual a su vez continúa favoreciendo el crecimiento de la competitividad.

Algunas ventajas de internacionalizarse son:

- La internacionalización puede favorecer **una reducción de costes**. La empresa puede encontrar suministros más baratos en los mercados internacionales.

Puede trasladar parte de su proceso productivo a localizaciones con mejores condiciones de costes (en primer lugar, laborales; ésta ha sido la razón clave para la deslocalización de numerosas empresas industriales en las últimas décadas, que trasladaron su producción a China, Marruecos y otros países en vías de desarrollo).



- **El aumento del volumen de producción** que representa la exportación puede permitir a la empresa aprovechar economías de escala, produciendo con menores costes unitarios.

Por ejemplo, al producir un mayor volumen de bienes, y necesitar por tanto un mayor volumen de inputs, la empresa tiene mayor capacidad negociadora para obtener mejores precios de sus suministradores. Producir en grandes series

puede permitir introducir tecnología y maquinaria que no serían rentables en series pequeñas de producción.

- La internacionalización supone someterse a la disciplina de los mercados internacionales, lo cual genera **mejoras en la eficiencia**.

Ya no hay que competir sólo con las empresas del propio país, sino con empresas de todo el mundo. Esto obliga a la empresa a buscar mejoras en su funcionamiento, a innovar en sus procedimientos de gestión, a buscar inputs más baratos.

No es lo mismo competir a nivel nacional que competir con empresas de todo el mundo. La presión para innovar, para ser más competitivo, para mejorar la organización y la gestión, es mucho mayor.

- La internacionalización es una **vía para aprender de empresas de otros países**. Por un lado, de los propios clientes o de los suministradores.

La empresa que sale a los mercados internacionales tiene oportunidad de conocer cómo trabajan las empresas de zonas muy diversas del mundo, y puede sacar lecciones provechosas de este conocimiento.

c) **Diversificación**

La internacionalización permite diversificar mercados, y con ello, riesgos. Las empresas que no está internacionalizadas dependen de su mercado doméstico.

Si éste sufre una crisis, y es prolongada, las empresas pueden sufrir graves consecuencias, e incluso el riesgo de desaparición.

Para muchas empresas españolas la exportación ha sido normalmente una actividad a la que se prestaba atención en tiempos de contracción del mercado doméstico.

Cuando la economía española se frenaba, este tipo de empresas buscaba ventas en los mercados exteriores con las que compensar el descenso de ventas en el mercado nacional. Y cuando el mercado doméstico se recuperaba, se dejaba de atender la exportación, que era tratada como una actividad subsidiaria.

La “gran recesión”, sin embargo, ha sido una crisis extraordinariamente profunda y duradera.



d) **Asegurarse el suministro de inputs para su producción.**

Para ciertas empresas, que necesitan para su proceso productivo inputs que no se producen en el mercado nacional, la internacionalización es la vía para asegurar el suministro de esos bienes.

A este respecto un ejemplo muy citado es el de las empresas chinas, que han salido a los mercados internacionales para asegurar el suministro de materias primas –petróleo, minerales, alimentos– de las que carece la economía china, al menos en la cantidad que precisa.

Buena parte de las empresas energéticas están obligadas a la internacionalización, para asegurarse el suministro de gas, petróleo, por ejemplo, si éstos no se producen en sus países.

2.2. Obstáculos.



Un informe sobre nativos globales, realizado por Stripe, tecnológica especializada en infraestructura económica en internet, revela datos sobre las empresas nacionales.

De la encuesta realizada a casi 10.000 participantes, el **42%** argumenta que es más difícil hacer negocios a nivel internacional hoy que hace cinco años.

El 70% de los negocios online está vendiendo fuera de su mercado local.

En el caso de España, el porcentaje aumenta hasta el 77%. El cambio de paradigma empresarial se hace más evidente si comparamos estas cifras con las de empresas que venden internacionalmente en nuestro país, menos del 2%.

El tamaño de las empresas tiene influencia en su globalización. Para las empresas de mayor tamaño es más fácil, pero en el caso de las pymes es algo diferente.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Ha sido la expansión de la tecnología al mercado empresarial la que, precisamente, ha facilitado el trabajo.

Los *nativos globales*, como se podría denominar a estas las nuevas empresas internacionalizadas desde sus primeros pasos, hacen de la tecnología su mejor aliado y acceden a los nuevos mercados mucho más rápido.

El principal mercado de España es la Unión Europea (45%), Norteamérica (12%), seguido por China y Sudamérica (10% cada una). En este ámbito de internacionalización hay que tener en cuenta diversos factores, además de los plenamente empresariales, como la cultura y forma de pensar del país concreto.

También, los bancos de cada territorio son actores importantes en el escenario empresarial.

Estas son las principales causas que frenan la internacionalización empresarial:

- **No hay visión de largo plazo**

Normalmente esa inacción se justifica para no comprometer la estabilidad actual. Está claro que las empresas disruptivas son pocas, pero siempre hay margen para reflexionar y cambiar y escalar en el mercado sin tener que comprometer a toda la empresa.

La internacionalización nos permite fragmentar mercados y así acceder a entornos de pruebas e ideas con las que avanzar.

Esa red de mercados es tanto una fuente de nuevas ideas como de seguridad ante proyectos no exitosos.



- **No saber construir un plan**



El punto anterior cristaliza en la imposibilidad de algunas empresas de crear un plan. Si como empresa no sabemos quiénes somos, difícilmente sabremos cómo debemos de manifestarnos.

Un plan de internacionalización exige tener claros unos recursos, unos valores, unos riesgos, unas expectativas y mecanismos de corrección y control. Si no reflexionamos o vivimos de aprovechar oportunidades sueltas no podremos planificar.

La selección de mercados suele ser otro punto en el que muchas empresas encuentran dificultades. Hay ocasiones en las que la selección carece de motivación, tan solo existen lazos familiares, personales o ha habido peticiones previas de clientes...

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Incluso en estas escenas debemos ser capaces de identificar el mercado y todo aquello que nos es beneficioso o perjudicial. Esa experiencia la podremos extrapolar a otros mercados y profesionalizar la selección de destinos.

- **No sabemos cambiar**

Los cambios en la empresa suelen ser traumáticos. No solo porque profesionalmente hablando son complejos, sino porque generan estrés entre dirección y empleados. Algunas empresas han conseguido planificar y todo ha quedado en el papel.

O bien la inercia les ha incapacitado para acometer cambios, o bien el miedo ha paralizado cualquier conato de innovación.



La internacionalización provoca cambios profundos en las empresas. Procesos, trámites, idiomas, personal nuevo, centros de poder nuevos, cambios en logística, fabricación...

A veces los proveedores (legal, materiales, finanzas) no son capaces de operar ni entender los requerimientos internacionales, y es entonces cuando nos encontramos atrapados en nuestra zona falsa de confort.

Para que los cambios tengan lugar las empresas deben ser conscientes de que habrá tensiones, es inevitable. Habrá que formar personal, crear nuevas responsabilidades y asumir riesgos desconocidos.



Un cronograma y un presupuesto son las maneras que las empresas deben tener para perder el miedo y comenzar a romper ese gran proyecto en pequeñas tareas más asequibles.

Además del cronograma y de su programa financiero, debemos tener establecidos unos indicadores de desarrollo y corrección.

- **No somos reactivos**

Podemos estar rodeados de indicadores que nos recuerdan que nuestro mercado mengua y aún, así nos negaremos a verlos, pensando que es mal común de todo el sector. Tenemos que ser más reactivos sin sobrereactuar con cualquier pequeña alarma.

Los indicadores tienen dos fases en su existencia: como meros indicadores y como explicaciones. Cuando los indicadores dejan de serlo ya es demasiado tarde y no hay solución.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

No debemos esperar a una caída de la demanda interna para exportar, ni tampoco debemos animarnos a hacerlo debido a un tipo de cambio beneficioso.



Debemos ser parte de las corrientes actuales, que incluso dentro de la tendencia actual de proteger fronteras sigue siendo netamente internacionalizadora.

Ignorar la globalización es un error. Hay marcas globales que buscan nuevos mercados a nivel global, y que cuentan con un nivel de expansión tal que nos imposibilitará competir si nuestro mercado cambia.

- **Medir la verdadera naturaleza de las dificultades**

A veces las empresas simplemente se paralizan por sobredimensionar los problemas que va a afrontar.

Toda la gestión documental del comercio exterior parece una tarea titánica cuando nunca se ha abordado. Nombres, instituciones, tasas y formularios totalmente desconocidos que parecen vallas insalvables.

Tampoco la negociación con nuevos proveedores (seguros, cambio, transporte internacional, contratos de representación) debe ser impedimento.



Aplicación práctica

Se pide:

Investigar acerca de las ventajas competitivas y planes de expansión de la empresa Matorka.

3. Etapas del proceso de internacionalización.

Todo proceso de exportación guarda una diversidad de riesgos para las empresas que se deciden a hacerlo, la acción de insertarse en un mercado nuevo, lleno de incertidumbre, impide muchas veces entender que direccionar sus ventas al mercado exterior atrae como consecuencia multiplicidad de utilidades que le admite al empresario diversificar el riesgo de solo depender de las ventas del mercado local.



3.1. Exportación ocasional o pasiva.

Esta fase se da cuando las empresas venden en el mercado exterior el exceso de producción del mercado nacional o exportan de forma puntual, atendiendo la demanda de clientes extranjeros.

Es decir, no se realiza una exportación proactiva, sino que llega sin buscarla.

En este caso se suelen utilizar intermediarios locales.



3.2. Exportación experimental o activa.

Es el momento en que muchas compañías se plantean salir y vender en otros mercados de forma activa. Buscan distribuidores en los países seleccionados, apoyándoles con acciones de promoción, pero no controlan el precio de venta final.

3.3. Exportación regular o consolidación.

En esta etapa se encuentran las empresas que disponen ya de bastantes clientes internacionales a los que venden a través de agentes a comisión o distribuidores exclusivos.

Disponen de un departamento de comercio exterior y parte de su producción se destina a la exportación.

Se controlan las variables de marketing, por lo que dichas compañías contribuyen a fijar precios de venta al público.



Operando así requieren de “*Informes de inteligencia comercial en destino*” o “*Estudios de mercado/país*” siendo el objetivo principal nutrirse con información certera e infalible que le admita al empresario diagramar ciertas estrategias de ventas en el mercado de operación.

Asimismo, al momento de llegar a un mercado internacional la competencia aumenta, los precios varían, los consumidores modifican sus hábitos, y muchas veces los gobiernos cambian las reglas del juego, por ello, la eventualidad de mantenerse actualizado se convierte en una necesidad recurrente.



Aplicación práctica

Se pide:

Leer y analizar el contenido del siguiente artículo.

España dispara las exportaciones a Canadá gracias al acuerdo de libre comercio (CETA) El Confidencial. 21/08/2019

“La Unión Europea y Canadá se despidieron de los aranceles para la mayoría de los productos hace dos años, una decisión que se ha traducido en un aumento de las importaciones y exportaciones entre ambos territorios. Un buen ejemplo es España, que ha disparado un 44% sus

ventas a ese país desde septiembre de 2017, fecha en que entró en vigor el acuerdo de libre comercio (CETA o Comprehensive Economic and Trade Agreement).

En concreto, nuestro país registró unas exportaciones al mercado canadiense por valor de 157 millones de euros en mayo de 2019, frente a los 109 millones de septiembre de 2017. Los sectores más beneficiados son los alimentos, bebidas, tabaco y automóviles, en contraste con el ligero retroceso de los bienes de equipo, los metales o los químicos.

Si nos centramos en la evolución anual, las exportaciones del sector automovilístico alcanzaron los 231 millones de euros en 2018, un 315% más que en 2014. La otra categoría ganadora es alimentación y bebidas, con 343 millones de euros comercializados en 2018 (+66%). Aquí entran productos como carne, frutas, pescado, lácteos o aceites, entre otros.

Los principales productos que España exporta a Canadá

La subida es del 82% para las manufacturas de consumo —como textil, calzado, juguetes o joyas—, con unas ventas de 160 millones de euros en 2018. En el caso de las materias primas, las exportaciones repuntaron un 324% desde 2014, pero el volumen de comercialización aún es pequeño (28 millones el año pasado).

El acuerdo comercial entre la UE y Canadá fue el resultado de años de arduas negociaciones, y nació tanto para abrir un nuevo mercado a las empresas europeas como para mejorar su competitividad en ese país gracias a la supresión progresiva de los aranceles. Eso sin contar con la posibilidad de concurrir en procesos de contratación pública en Canadá.”

3.4. Establecimiento de subsidiarias comerciales.

Las empresas crean estas filiales en mercados exteriores ya consolidados. Ello supone una gran inversión en recursos, tanto materiales como humanos al tener que montar un establecimiento en el país de destino y, contratar personal, normalmente dirigido por trabajadores con experiencia del país de origen.

Desaparecen los agentes y distribuidores y la venta es realizada directamente por la propia empresa.

En esta etapa la compañía asume funciones comerciales pudiendo ser llevadas a cabo con socios estratégicos en el país de destino, esto quiere decir, que se busca un aliado, ya sea en el ámbito logístico, financiero, productivo, o recurso humano que sea capaz de llevar adelante negocios en conjunto, más conocido como **Joint Venture**.

Esta última alianza demanda obligatoriamente de un análisis meticuloso para la elección del socio comercial y aquí es donde asiduamente es requerida nuestra injerencia en servicios de “Desarrollo de agendas comerciales”.

3.5. Establecimiento de subsidiarias de producción en el exterior.

Comenzar a fabricar en otro país supone el inicio de una multinacional. Se suele dar ese paso debido a la gran demanda existente en un mercado; también porque la exportación resulta muy

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

costosa por razones como, por ejemplo, aranceles; o bien porque producir en dicho país es más económico incluso que hacerlo en el propio país, por los incentivos del gobierno o porque la mano de obra es más barata.

No todas las empresas pasan necesariamente por todas las etapas de forma secuencial, ni todas llegan a la etapa final. Las pymes suelen quedarse en la etapa de consolidación de las exportaciones.