

Por qué internacionalizarse

Enrique Fanjul¹

¿Por qué se internacionalizan las empresas? **¿Qué ventajas tiene la internacionalización?** ¿Por qué las empresas deciden desarrollar sus actividades en los mercados internacionales, a pesar de los costes y riesgos que ello puede suponer?

Hoy en día es corriente escuchar, casi a diario, que la internacionalización es una necesidad irreversible para la empresa. **Conviene sin embargo tener claros los motivos por los que hay que internacionalizarse.** Crecer es un motivo básico. Pero otro motivo fundamental es que la internacionalización es una vía para ganar competitividad. Entrar en ese círculo virtuoso de internacionalización-competitividad es un camino sólido para la prosperidad de las empresas y de la sociedad en general.

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

- Crecimiento
- Competitividad
- Diversificación de mercados
- Asegurarse el suministro de inputs para su producción

Vamos a analizar a continuación en este artículo estos cuatro aspectos.

1. **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, más inversión, más impuestos para la hacienda pública y,

¹ Técnico Comercial y Economista del Estado. Ha sido Consejero Comercial de la embajada española en Egipto, China, Canadá y Holanda. En el sector privado ha sido director de Técnicas Reunidas Internacional y socio director de ACE-Cooperación y Proyectos. Fue presidente del Comité Empresarial Hispano-Chino. Actualmente es profesor del Master de Relaciones Internacionales de la Universidad San Pablo-CEU (perfil en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/enrique-fanjul-6a8894/>).

previsiblemente, si la empresa actúa de forma eficiente, mayores beneficios empresariales. En resumidas cuentas, la internacionalización permite aumentar el volumen de negocio de la empresa e, indirectamente, el nivel de renta del conjunto de la economía.

2. **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.

¿Cómo contribuye la internacionalización a favorecer la competitividad de una empresa? A través de varias vías.

- En primer lugar, **la internacionalización puede favorecer una reducción de costes.** La empresa puede encontrar suministros más baratos en los mercados internacionales. O 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).
- En segundo lugar, 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.
- En tercer lugar, la internacionalización supone **someterse a la disciplina de los mercados internacionales**, lo cual incentiva 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.

- En cuarto lugar –y éste es un tema que quizás no se tiene suficientemente en cuenta- **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.

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.

Y, por otro lado, hay mucho que **aprender de los competidores**: cómo son sus estrategias, de marketing, de producción, de alianzas locales, en fin, de innumerables aspectos. Incluso en los fracasos, en los contratos perdidos frente a competidores internacionales, se pueden extraer lecciones y aprendizajes que en el futuro pueden contribuir a obtener éxitos.



Vídeo sobre la experiencia internacional de Cosentino:

<https://youtu.be/ddq8BWcwBEc?list=PLA2FDBE76D3E14C6B>

3. **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 ésta es prolongada, las empresas pueden sufrir graves consecuencias, e incluso el riesgo de desaparición.

La exportación, por ejemplo, salvó a muchas empresas españolas en la “gran recesión” que se inició en 2008. Y muchas empresas que tuvieron que cerrar sus puertas a consecuencia de la crisis se habrían salvado si hubieran desarrollado en el pasado, cuando el ciclo económico era favorable, una estrategia de exportación. No es difícil imaginar que numerosas empresas españolas lamentaron en los años de esa larga crisis no haber desarrollado antes una actividad regular de exportación. Frente a ellas, otras empresas supieron comprender hace tiempo la importancia de exportar, como una forma de diversificar mercados y riesgos.

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.

Si uno se pasea por las grandes ferias internacionales que se celebran en las principales capitales del mundo, se encuentra normalmente con un importante grupo de empresas españolas participantes. Son empresas competitivas, eficientes. Casi sin excepción estas empresas señalan que lo que les mantuvo en los años de crisis fue la actividad exportadora, que en casos puede llegar a suponer el 100% de las ventas.

4. **Asegurarse suministros esenciales.** 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



Escuela de Comercio Exterior

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.