

## Qué es la internacionalización



### Enrique Fanjul<sup>1</sup>

¿Qué es la internacionalización de la empresa? Se habla mucho sobre internacionalización. Se utilizan, muchas veces indistintamente, conceptos como internacionalización, globalización, exportación, etc. Pero conviene definir con un mínimo de precisión qué es lo que se entiende por internacionalización de la empresa.

La internacionalización de la empresa puede definirse como un proceso mediante el cual ésta desarrolla una parte de sus actividades (venta de sus productos, compra de suministros, producción, etc.) en otros países distintos al país de origen de la empresa.

La internacionalización tiene varios componentes clave:

1. Se trata de un **proceso** que se desarrolla a lo largo del tiempo, no es normalmente algo estático, un paso o cambio que se produce en un momento dado, sino que va evolucionando por diversas fases. Es un proceso, por tanto, que implica tiempo, evolución a través de etapas, preparación...

---

<sup>1</sup> 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/>).



2. Este proceso afecta de forma directa a la actividad de la empresa, a su actividad, su **“negocio”**, que adquiere con la internacionalización una nueva dimensión. Es decir, como consecuencia de la internacionalización de su actividad la empresa registra cambios en su funcionamiento, en su estructura, en su modo de operar en general.
3. Y, como elemento quizás más determinante de todo, y como la propia palabra “internacionalización” indica, este proceso implica el desarrollo de actividades **fuera del país del que es originaria la empresa**. Internacionalización implica “salir” de las fronteras del país, desarrollar actividades del negocio de la empresa –que pueden ser de muy diverso tipo: vender sus productos, comprar inputs, invertir, etc.- en otros mercados distintos al mercado nacional o doméstico.

Hoy en día el término “globalización” se ha vuelto de uso corriente. **¿Existe una diferencia entre “globalización” e “internacionalización”?** En mi opinión no existe una diferencia significativa, al menos si nos referimos a la empresa.

En todo caso, el término “globalización” se puede utilizar de forma más general. Es decir, el término internacionalización se aplica en general a instituciones, empresas o economías de los países. Globalización se suele aplicar a aspectos muy diversos de un país o del mundo en general: migraciones, medios de comunicación, cultura, política, etc. Así, cuando se habla de globalización lo normal es referirse a la creciente interrelación e integración entre los países del mundo en los diferentes ámbitos: económicos pero también culturales, sociales, etc.

### ***Etapas del proceso de internacionalización***

¿Cómo se desarrolla el proceso de internacionalización, cuáles son sus etapas? La respuesta a esta cuestión no se puede generalizar. La internacionalización puede iniciarse y desarrollarse de diferentes formas, dependiendo de la actividad y sector de la empresa, su tamaño, su país, etc.

Pero, de forma general, se pueden esbozar algunas **etapas por las que pueden pasar las empresas en su proceso de internacionalización:**

1. **Actividad importadora.** Muchas empresas inician sus contactos con los mercados exteriores porque empiezan a importar productos del exterior. Descubren que en mercados exteriores pueden comprar maquinaria más avanzada que no se encuentra disponible (o es más cara) en sus países, suministros a mejores precios. Sus primeras operaciones



internacionales son de importación. Esto les permite contactar con empresas de otros países, empezar a conocer el funcionamiento de las operaciones internacionales. Para muchas empresas la importación ha sido la vía a través de la cual han “descubierto” los mercados internacionales y sus posibilidades. Más concretamente, la asistencia a ferias internacionales, para conocer productos competidores, o comprar maquinaria, ha sido el primer paso con el que una empresa ha iniciado su actividad internacional.

2. **Exportación.** El salto lógico, al cabo de un tiempo, es preguntarse: ¿Y por qué no puedo yo también vender en otros mercados, como hacen las empresas de las que estoy comprando? Tras una primera etapa como importadora, comprando suministros o maquinaria en otros países, la empresa da un salto en su proceso de internacionalización y empieza a desarrollar una actividad de exportación.
3. **Implantación comercial.** Con este término queremos referirnos a la implantación de la empresa en el exterior, mediante establecimientos propios para la comercialización de sus productos. La empresa establece oficinas de representación o similares, con el fin de desarrollar una actividad comercial. Es el primer paso en lo que podríamos llamar etapa de implantación en el exterior.
4. **Inversión exterior.** En esta etapa la empresa decide implantarse en el exterior, pero para producir sus productos. Es decir, establece unidades productivas (fábricas si se trata de una empresa manufacturera, oficinas si se trata de una empresa de servicios, etc.). La decisión de producir en otros países puede deberse a dos grandes tipos de motivos:
  - Para fabricar con menores costes. Se ha denominado con el término “**deslocalización**” a este fenómeno, por el que empresas, normalmente de los países más industrializados, trasladan sus instalaciones productivas a otros países de menores costes, en especial costes laborales. Los países en los que se deslocaliza suelen ser países en desarrollo, en los que los costes de la mano de obra son más reducidos.
  - **Para estar cerca de sus mercados.** En este caso, la empresa traslada su producción porque de esta forma elude las barreras arancelarias, o de otro tipo, que encarecen su producto o dificultan su venta en otros mercados. Puede ser también que la empresa quiera estar “cerca” de sus consumidores, con el fin de



poder adaptarse mejor a sus gustos. Puede también intentar reducir los costes que supone exportar los productos desde su país (empezando con los costes de transporte).

El factor clave en este caso es que la motivación fundamental para trasladar la producción no es reducir los costes de producción, sino situar las instalaciones productivas en una localización próxima a donde se encuentra la demanda.

**China** ha sido por ejemplo durante muchos años el destino más importante para deslocalizar actividades productivas con el fin de aprovechar sus menores costes, sobre todo laborales. Sin embargo, conforme el país ha ido desarrollándose económicamente los costes laborales han ido aumentando, y han dejado de ser el factor principal de atracción para las inversiones extranjeras. Según una encuesta realizada en 2015 por la Cámara de Comercio Europea en China, para un 71% de las empresas europeas la razón principal para operar en China es vender sus productos en el mercado chino.

Las inversiones en el exterior pueden ser de dos tipos. En primer lugar, puede tratarse de inversiones que implican el desarrollo de actividades productivas “ex novo”, la creación de una fábrica nueva. Este tipo de inversiones suele denominarse “**Greenfield**”. En segundo lugar, la empresa puede invertir en el exterior adquiriendo una empresa ya existente, mediante una **fusión o adquisición**. Inversiones “Greenfield” y fusiones/adquisiciones son los dos grandes tipos de inversiones directas.

5. **Globalización de la empresa.** En esta última fase –que hoy en día tiene más bien un carácter teórico- la empresa pierde su “nacionalidad” y se convierte en una empresa “global”, “del mundo”. No tiene una nacionalidad determinada. Su gestión se lleva a cabo de manera global, estableciendo los centros de producción, investigación, etc., en aquellos lugares que la empresa considera más convenientes, sin ninguna restricción por el origen geográfico de la empresa.

### ***Cadenas globales de valor***

Al margen de las etapas mencionadas en los párrafos anteriores, la internacionalización de la economía y las empresas ha llevado en los últimos años a un intenso desarrollo de las denominadas “**cadenas globales de**



**suministro**”; también se emplea, en un sentido más amplio, el término “cadenas globales de valor”. Estas cadenas son redes de instalaciones productivas y de medios de distribución, situados en diferentes localizaciones geográficas, que tienen como objetivo la fabricación de productos integrando materiales y servicios de diferentes procedencias, con el fin de distribuirlos luego a los consumidores situados también en diferentes partes del mundo.

Diversos factores han favorecido el desarrollo de las cadenas globales de valor y de suministro, entre los que cabe destacar tres:

- Los **avances en las comunicaciones**, tecnologías de la información, que facilitan las comunicaciones, la transmisión de datos e informaciones, etc., entre centros productivos que pueden estar en lugares muy alejados en el mundo.
- Los **procesos de liberalización comercial** (reducción de aranceles y otras barreras al comercio) que facilitan el comercio internacional de mercancías.
- Las **mejoras en los sistemas de transporte internacional**, que han facilitado asimismo la circulación de mercancías en el mundo, además de una reducción de sus costes.

El desarrollo de las cadenas globales de suministros ha provocado que en el comercio internacional haya crecido de forma destacada el comercio de bienes intermedios, que van circulando entre diversas instalaciones productivas hasta que en un último destino se termina el producto final.

En la siguiente figura (en la siguiente página) se recoge a modo de ejemplo una estructura simplificada de la cadena de suministros para la fabricación del Boeign 787, en la que como puede verse participan numerosas empresas de cuatro continentes:

