



Qué es la internacionalización de la empresa

Enrique Fanjul

Enrique Fanjul es Técnico Comercial y Economista del Estado. Es Socio de Iberglobal Consultoría de Internacionalización. Ha sido Consejero Comercial de la Embajada de España 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 Máster de Relaciones Internacionales de la Universidad San Pablo-CEU. Es también miembro del Consejo Científico del Real Instituto Elcano. (Perfil en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/enrique-fanjul-6a8894/>).



Contenidos

1. El concepto de internacionalización
2. Etapas del proceso de internacionalización
3. Internacionalización y cadenas globales de valor

Septiembre 2021

1. El concepto de internacionalización

¿Qué es la internacionalización de la empresa? Se habla mucho sobre internacionalización. Se utilizan, muchas veces de manera indistinta, conceptos como internacionalización, globalización, exportación, etcétera. 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, etcétera) 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, adaptaciones por parte de la empresa.

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 pues “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, cesión de su tecnología- en otros mercados distintos a su 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 en cuanto a la sustancia, 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: además de flujos de tipo económico, la globalización comprende también flujos como migraciones, medios de comunicación, cultura, política, estudios.

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. Internacionalización de la empresa sería la aplicación de la globalización al ámbito de la empresa.

2. Etapas del proceso de internacionalización

¿Cómo se desarrolla el proceso de internacionalización de la empresa, cuáles son sus principales 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.

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, o suministros de bienes intermedios a mejores precios y/o de mayor calidad.

Para muchas empresas sus primeras operaciones internacionales han sido operaciones de importación.

Esto les permite contactar con empresas de otros países, empezar a conocer el funcionamiento de las operaciones internacionales, y a descubrir las

ventajas que tiene la internacionalización.

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? ¿Por qué no puedo aprovechar para aumentar mis ventas, mi volumen de negocio, mis beneficios?

Tras una primera etapa como importadora, la empresa da un salto en su proceso de internacionalización y empieza a desarrollar una actividad de exportación, vendiendo en mercados de otros países.

3. **Implantación comercial.** Con este término queremos referirnos a la implantación de la empresa en el exterior, mediante establecimientos propios que tienen como objetivo 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 una etapa de implantación en el exterior.

4. **Inversión en el 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).

La decisión de producir en otros países puede deberse a dos grandes tipos de motivación:

- **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.

Otro motivo que la empresa quiera estar “cerca” de sus consumidores, con el fin de poder adaptarse mejor y más rápidamente a sus gustos.

También puede 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.

5. Aprovisionamiento (*sourcing*) en el exterior. Se trata de una modalidad que, en cierta medida, sustituye a la inversión en el exterior. La empresa llega a acuerdos con empresas de terceros países para le suministren bienes o servicios. Puede tratarse de bienes o servicios intermedios, que la empresa emplea luego en su proceso productivo, o incluso de bienes finales. En este último caso, la empresa contrata la fabricación de estos bienes con empresas de otros países, que lógicamente deben seguir sus requerimientos de calidad, características técnicas. El motivo fundamental para esta subcontratación suele ser el abaratamiento de costes.

China ha sido por ejemplo durante muchos años el destino más importante para deslocalizar o subcontratar 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 por la Cámara de Comercio Europea en China, ya en 2015 para un 71% de las empresas europeas la razón principal para operar en China era vender sus productos en el mercado chino, no el abaratamiento de costes.



Autopista 407, una concesión de la empresa española Ferrovial en Ontario (Canadá). Un ejemplo de internacionalización que busca incrementar el negocio a través de la expansión en otros mercados.

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. En este caso estamos hablando de *inversiones 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, que se diferencian de las inversiones en cartera (fundamentalmente compra de acciones).

La inversión directa tiene una vocación de permanencia y de control de la empresa que se compra. Una compra de acciones en un país extranjero es una inversión extranjera, pero la empresa que la realiza puede vender esas acciones en un plazo muy corto de tiempo. No existe en principio una expectativa de permanencia.

6. **Globalización de la empresa.** En esta última fase 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, y de otro tipo, en aquellos lugares que la empresa considera más convenientes, sin ninguna restricción por su origen geográfico.

En los últimos tiempos se ha introducido un nuevo término: *born global companies*, con el que se denomina a una organización empresarial que, desde el inicio, busca obtener una ventaja competitiva significativa mediante el empleo de recursos y la venta de productos en varios países.

Lo que diferencia a estas empresas globales -que algunos autores han denominado en español “empresas de internacionalización acelerada”- del resto de las empresas internacionalizadas es que su nacimiento se produce con una perspectiva global. Estas empresas tienen desde su nacimiento una estrategia global. La mayoría de las empresas internacionalizadas dirigen sus operaciones desde su país de origen. Las empresas *born global* nacen con una visión del mundo sin fronteras.

3. Internacionalización y cadenas globales de valor

Al margen de las etapas mencionadas en el epígrafe anterior, 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 consumidores situados también en diferentes partes del mundo.

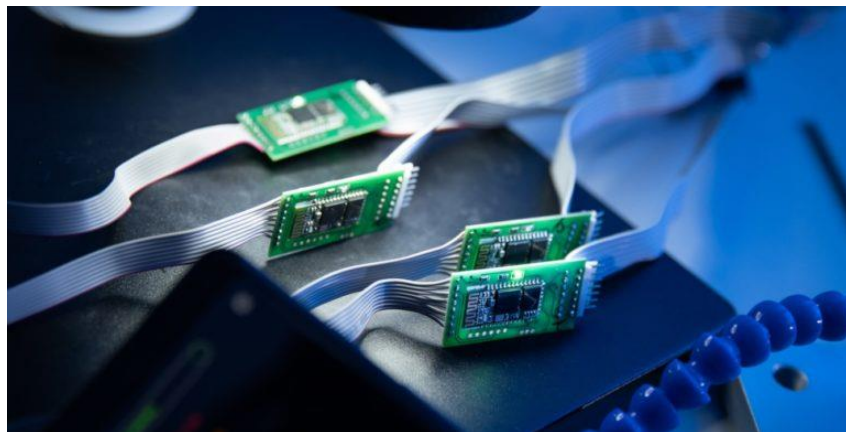
Diversos factores han favorecido el desarrollo de las cadenas globales de valor y de suministro, entre los que cabe destacar: los avances en las comunicaciones, tecnologías de la información, que facilitan las comunicaciones,

la transmisión de datos e informaciones, 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; y 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.

Ahora bien, la **pandemia del coronavirus** ha tenido y va a tener un fuerte impacto sobre los procesos de internacionalización de la empresa en general, y sobre las cadenas globales de valor en particular. A corto plazo las consecuencias de la pandemia se han percibido con fuerza en la práctica interrupción de la movilidad internacional de personas, las disrupciones en el transporte y por tanto en las cadenas de suministro, la paralización o reducción de las actividades productivas debido a medidas de confinamiento -interrumpiendo así el suministro de bienes que son necesarios en el proceso productivo de otras empresas-, etcétera.

Los trastornos en los procesos de producción se han trasladado a los consumidores. Según una encuesta de [Gallup](#) de agosto de 2021 en Estados Unidos, el 60% de los encuestados señalaba que en los últimos dos meses no había podido adquirir un producto que deseaba, mientras que un 57% habían experimentado un considerable retraso en la recepción de un producto que habían ordenado.



La insuficiente oferta de semiconductores, como consecuencia de las disrupciones causadas por la pandemia, ha sido uno de los principales estrangulamientos que han alterado los procesos productivos de diferentes tipos de bienes. El sector del automóvil ha sido uno de los más afectados: numerosas fábricas se han visto obligadas a interrumpir temporalmente la producción de automóviles debido a la falta de semiconductores

Las disrupciones y estrangulamientos causados por la pandemia son

responsables en parte de **la aceleración de las tensiones inflacionistas** que se han producido en 2021. El aumento de la inflación es uno de los hechos económicos destacados de este año, y su explicación ha dado lugar a diversas interpretaciones. Para algunos se trata de un fenómeno temporal, a corto plazo, y las tensiones inflacionistas se moderarán a medio plazo. Para otros, son un reflejo de las nuevas condiciones, y se mantendrán a largo plazo.

Las implicaciones para la política económica son importantes: a lo largo de 2021 han crecido con fuerza las voces de los que argumentan que, para frenar las tensiones inflacionistas, se deben moderar las políticas monetarias expansivas que se han venido aplicando para combatir los efectos económicos recesivos causados por la pandemia.

Al margen de los trastornos en los procesos de producción provocados por la pandemia, los efectos van a ser importantes también en el medio y largo plazo. En el momento en que se escriben estas líneas es demasiado pronto para tener una idea precisa de este impacto, pero sí se pueden avanzar algunas tendencias:

1- El objetivo de **conseguir una mayor seguridad en los suministros** de inputs en sus procesos productivos va a hacer que las empresas revisen sus estrategias de deslocalización y aprovisionamiento.

Las empresas han tomado conciencia de los riesgos que representan las cadenas de suministro muy extendidas en el espacio, y susceptibles por tanto de ser afectadas por fenómenos como una pandemia, pero también por otros fenómenos como catástrofes naturales y tensiones geopolíticas (que pueden derivar a conflictos bélicos, sanciones).

Los problemas que se han visto en los últimos tiempos en el sector del automóvil, que ha tenido que paralizar su producción en diversos países por un insuficiente suministro de semiconductores y otros componentes, son quizás el ejemplo más ilustrativo de los riesgos que suponen la deslocalización y/o la dependencia de suministradores de componentes esenciales para el proceso productivo que están alejados geográficamente.

Un informe de la Confederation of British Industry de agosto de 2021 señalaba que en la industria británica los stocks se encontraban en su nivel más bajo desde hace 60 años, debido a diversos motivos, siendo uno de los principales las interrupciones en las cadenas de suministro.

Esto llevará, está llevando ya, a que muchas empresas estudien una **reestructuración de sus cadenas de suministro**. Por un lado, relocalizando a sus países actividades productivas que habían deslocalizado a otros países. Por otro, acortando las cadenas de suministro.

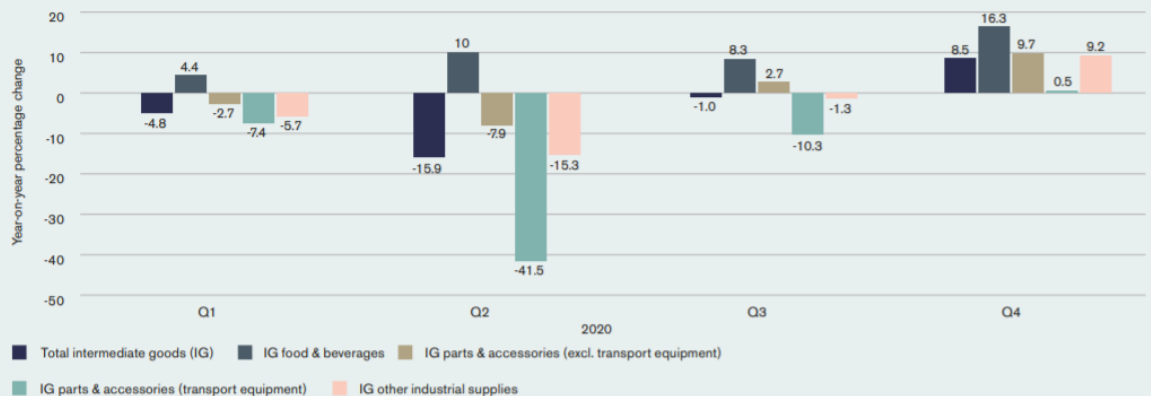
Se habla así, en relación con este último punto, de la creciente importancia de la **producción en proximidad**: en una serie de productos se registra una tendencia hacia la localización del proceso de producción de forma regional. Es decir, los centros productivos no se sitúan necesariamente en el mismo país, pero sí en países próximos los unos a los otros.

Según un [estudio de McKinsey](#) de 2019, “la participación del comercio de bienes entre países dentro de la misma región (a diferencia del comercio entre compradores y vendedores más alejados) disminuyó del 51% en 2000 al 45% en 2012. Esa tendencia ha comenzado a revertirse en los últimos años. La participación intrarregional en el comercio global de bienes ha aumentado 2,7 puntos porcentuales desde 2013...”.

Estos cambios de estrategia están dando lugar a la aparición y popularización de nuevos términos. En un principio el término era *offshoring* o “deslocalización”: transferir la producción al extranjero para ahorrar costes. Luego han surgido los términos *onshoring o reshoring*, o “relocalización”: retornar la producción a casa para reducir el potencial de interrupción de las cadenas de suministro.

Los últimos términos que se han introducido son *friendly-shoring y ally-shoring*, que se refieren también a una relocalización, excepto que ésta no se limita a la producción doméstica: países amigos, con los que se comparten valores e intereses estratégicos, son también buenos destinos para trasladar la producción.

Chart 2.7
World exports of intermediate goods, total and by main category
(Year-on-year percentage change)



El impacto en las exportaciones de bienes intermedios en 2020, por trimestre y categorías de bienes. Como se observa, el sector más afectado es el de equipos de transporte (que incluye los automóviles). El sector que tiene con diferencia una evolución más positiva es el de alimentación y bebidas, con fuertes crecimientos a lo largo de todo el año. (Fuente: [OMC](#)).

2- El **aumento de los costes de las transacciones internacionales** también puede afectar negativamente a la internacionalización.

Diversos factores pueden impulsar este aumento de los costes. En estos últimos tiempos, los **costes de transporte marítimo** han aumentado con fuerza, debido a un aumento de la demanda de contenedores, el cierre de determinados puertos por brotes de contagio del coronavirus, y otros factores. Este puede ser un

fenómeno a corto plazo, aunque permanecerá la percepción de que en un futuro se pueden producir interrupciones de origen diverso que repercutan en el coste del transporte de bienes.

Pero otros factores pueden incidir negativamente en el coste de las transacciones internacionales, a largo plazo.

- En primer lugar, en la comunidad internacional está cobrando fuerza la idea de que es necesario **imponer códigos de conducta a las empresas para asegurar que en sus cadenas de suministro se respeten criterios éticos** en lo que se refiere a derechos humanos, trabajo infantil, condiciones laborales, medio ambiente. Estas mayores exigencias pueden suponer lógicamente un aumento de costes.

Alemania ha aprobado en 2021 una ley, que entrará en vigor en 2023 para 600 grandes empresas con más de 3.000 empleados, y en 2024 para otras 3.000 empresas con más de 3.000 empleados, que obliga a las empresas a vigilar por el respeto de los derechos humanos y medioambientales en sus cadenas de suministro.

- En segundo lugar, se está abriendo paso la idea de **establecer aranceles basados en las emisiones de carbono para las importaciones** procedentes de países que no adopten medidas para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. Estos aranceles supondrían lógicamente un encarecimiento de las importaciones.

3- Los procesos de internacionalización de las empresas pueden verse afectados por **restricciones a las transacciones internacionales de origen geopolítico**.

En diversas zonas se han reforzado o implementado en estos últimos años medidas de **control de inversiones extranjeras**, por razones políticas en primer lugar. Un ejemplo destacado es el [mecanismo de control de inversiones extranjeras que puso en marcha la Comisión Europea](#) en 2019, dirigido en la práctica hacia las inversiones de empresas chinas.

Las **sanciones internacionales** por efectuar transacciones de bienes u operaciones financieras con determinados países o empresas es otra medida que se ha reforzado en los últimos tiempos, especialmente por parte de Estados Unidos, y todo indica que tiene una proyección a largo plazo.

En fin, el caso de **China** tiene a este respecto una importancia especial. Los celos geopolíticos frente a la potencia asiática han crecido con fuerza en estos últimos años. China es el primer exportador mundial. Se ha empezado a hablar de desacoplamiento en relación con la economía china. Es difícil predecir su alcance, pero sin duda numerosos países vigilarán y probablemente restringirán sus relaciones económicas con China (como ya sucede con claridad en el caso de las inversiones de empresas chinas). Esto afectará negativamente a la globalización y la internacionalización de las empresas.

Para ampliar el tema de las cadenas globales de valor recomendamos la lectura del artículo [“Qué es la globalización”](#), disponible en esta sección de Escuela de Comercio Exterior de Iberglobal.

Otros artículos en la sección de Escuela de Comercio Exterior sobre internacionalización de la empresa:

- [Por qué internacionalizarse](#)
- [Principales barreras a la internacionalización de la empresa](#)
- [Una estrategia para los mercados exteriores: el Plan de Internacionalización](#)

Valoración del artículo: *le quedaríamos muy agradecidos si puede responder a una pequeña encuesta de valoración del artículo.*

[Acceso a la encuesta...](#)