1.6 Dirección internacional de la empresa

La Dirección Estratégica Internacional forma parte de la Dirección Estratégica de la Empresa. Está referida a las tres cuestiones básicas en la dirección empresarial: el análisis, la formulación y la implantación de estrategias; con relación a los negocios internacionales.

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.