

INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL



Internacionalización empresarial

En la vida de toda empresa llega un momento en el que surge la pregunta: ¿debería exportar e internacionalizarme? El proceso de abrirse a nuevos mercados es largo y complejo, pero puede convertirse en un método de crecimiento que incluso salve a algunas empresas de padecer declives en sus países de origen.

La internacionalización empresarial consiste en el desarrollo de estrategias para llevar las ofertas comerciales de una empresa fuera de su país de origen. Este proceso tiene como fin adecuar las estructuras, operaciones y soluciones de la compañía para entrar en mercados extranjeros. Se trata de adaptarse a la economía global y abrir nuevas oportunidades de negocio.

La internacionalización requiere una estrategia sólida para asegurar la adaptabilidad y el éxito de una empresa en diversos contextos culturales y económicos.

La internacionalización es más que una expansión del negocio desde su mercado local hacia los mercados extranjeros. Llevar los productos al exterior no es algo que deba tomarse a la ligera o subestimar. De hecho, la internacionalización es un proceso que requiere convicción, compromiso y fuerza de voluntad.

La apuesta por el comercio internacional se ha visto reforzada los últimos años por la crisis económica, que ha empujado a las empresas y, sobre todo a las pymes, a buscar salida fuera de un mercado interno que se había desplomado.

La decisión de internacionalizarse es una de las estrategias que repercuten enormemente en cualquier marca, así como en todas las operaciones internas y externas y a su gestión.

Los empresarios, en la tendencia creciente de exportación, han visto que se trata de una senda de crecimiento que les está abriendo puertas.

Objetivos de la internacionalización

La internacionalización empresarial supone una estrategia vital para el crecimiento y la propagación de un negocio. Implica la expansión de una empresa a mercados extranjeros, capitalizando ventajas globales, mejorando su economía y explorando nuevas oportunidades de negocio. El objetivo principal de la internacionalización empresarial es fortalecer la posición de la empresa, especializándose en la adaptación y gestión de diversas áreas en el contexto global, que incluyen:

- Adaptación cultural.
- Exploración de nuevas oportunidades.
- Gestión de divisas y fiscalidad internacional.
- Establecimiento de alianzas y redes de negocio en el extranjero.

En resumen, las empresarias y empresarios buscan con una empresa internacional:

- Estar cerca de sus mercados, al eliminar gastos, mejorar la presencia de la marca y estar próximos a sus consumidores.
- Potenciar el reconocimiento de marca, al cambiar o enriquecer su reputación, sobre todo si se le conoce al menos por el nombre.
- Aumentar la capacidad productiva, al producir y distribuir sus productos en el mismo territorio.
- Fomentar la independencia de los ciclos económicos del mercado local, reduciendo la vulnerabilidad ante las crisis regionales.
- Ampliar el mercado, diversificando las carteras de ofertas comerciales.
- Aprovechar los recursos de la región, contribuyendo al bienestar de las localidades y a la generación de riqueza colectiva.



Para comenzar el proceso de internacionalización, es importante hacerse primero una serie de preguntas para saber si es lo mejor para la empresa:

- ¿La empresa está en condiciones óptimas? Esto se puede reflejar al auditar el nivel de producción y ventas de los ejercicios más recientes, y al analizar los costos de producción y los cambios en los almacenes.
- ¿Cuenta con la tecnología óptima para la producción destinada a la exportación? Cada país (y, por lo tanto, cada mercado) tiene políticas propias y se requerirá contar con tecnologías especiales para el envío y gestión de la empresa.
- ¿Tiene capacidad para llegar a un mercado nuevo? Lo que se vende muy bien a nivel doméstico no siempre tendrá éxito en terreno extranjero. Antes de comenzar hay que realizar un buen análisis que proporcione un escenario más amplio, actual y realista.

- ¿Lo que se quiere exportar se adaptará fácilmente al nuevo mercado? Esto implica un costo, porque también habrá que considerar si se hará (al menos al principio) a través de un intermediario o con personal de la empresa.



Ventajas de la internacionalización

Aumenta clientes e ingresos

Una de las ventajas más importantes de internacionalizar una empresa es que el número de nuevos clientes potenciales puede aumentar considerablemente. Al poner pie en otros mercados, la empresa podrá aumentar sus ventas tanto en su entorno local como en otros.

Por otro lado, las empresas también pueden utilizar los mercados internacionales para presentar productos y servicios únicos, que pueden ayudar a mantener un flujo de ingresos positivo.

Mejoras en gestión de riesgos

La diversificación del mercado es una de las ventajas importantes más importantes del comercio internacional. Ser menos dependiente de un mercado único nos ayudará a evitar riesgos en nuestro mercado principal.

Aumento de la competitividad

Las organizaciones pueden tener la oportunidad de aumentar el conocimiento de la marca en un mercado donde los competidores aún no han entrado.

De hecho, las empresas que se expanden a nuevos mercados se ven obligadas a innovar y mejorar sus ofertas para poder competir con empresas locales. Además de esto, entrar en nuevos mercados puede brindarnos acceso a los mejores talentos, tendencias de mercado avanzadas e innovaciones en la industria.

Ahorro de costes y acceso a nuevas tecnologías

Cuando empiezas a operar en un nuevo mercado, la empresa está expuesta a oportunidades para beneficiarse de inversiones extranjeras que pueden no existir en nuestro país de origen. Muchos gobiernos ofrecen incentivos a las empresas que quieran invertir en la región.

En este sentido, la inversión extranjera puede ser valiosa para el negocio, ya que podría acelerar el crecimiento, desgravación fiscal, logística más barata, productos básicos más baratos, etc.

Además, por otro lado, también puede ayudar a las empresas a acceder a nuevas tecnologías y ecosistemas en el sector y en la fuerza laboral internacional. Estas conexiones y redes pueden mejorar significativamente las operaciones de las empresas. La empresa se acelera en el proceso



de innovación, algo que se aprecia no solo en sus dinámicas de gestión, sino también en sus productos, a través de la visión que se tiene, más clara y amplia, de lo que se hace en otros mercados.

Por último, también:

- Se agiliza la capacidad y rapidez industrial
- Permite mejorar la gestión de los recursos, ya que te ves forzado a ello
- Se generan nuevas oportunidades
- Se incrementan las ventas

Pero para que todo esto suceda es necesario que la empresa entre en un proceso de concienciación y prepare una buena estrategia empresarial a largo plazo.

Aprovecha los recursos locales

Se puede crear un sistema de producción que parta de los recursos locales y así reducir los costes.

Alarga la vida de un negocio o de su producto

Si el mercado en la localidad de la empresa está saturado, se podrá llegar a un mercado menos competido. Al final, se asegura la supervivencia de la empresa a mediano y largo plazo.

Desventajas de la internacionalización

Es complicado

Este proceso no se hace de la noche a la mañana, y tampoco es gratis: el 38 % de los ejecutivos de negocios online consideran que los impuestos son la barrera más difícil para la internacionalización, seguidos por las regulaciones.



Hay que ser paciente

Antes de lanzarse a la internacionalización de la empresa, es importante conocer a dónde se va a entrar, como las políticas de trabajo, trámites e impuestos, entre otros aspectos.

Implica obstáculos regionales

Las diferencias culturales y de idioma suelen ser los obstáculos para muchos empresarios, que prefieren no arriesgarse cuando el lenguaje y los hábitos no coinciden con los suyos.

Habrán largas distancias

Cuando se comienza un proceso de esta naturaleza, se depende en gran medida del transporte y de intermediarios para ofrecer un producto en suelo extranjero. Por ello, ahorrar dinero no es algo que se verá reflejado de inmediato.

Etapas de la internacionalización de empresas

Si bien cada compañía exige su propio método, hay cierta evolución común a las empresas que dan el salto a ser internacionales. Puede resumirse de la siguiente manera:

- **Etapa de marketing doméstico**

Una empresa llega al reconocimiento en el mercado local.

- **Etapa de exportación**

Se da cuando la organización decide hacer exportaciones a pequeña escala con sus contactos comerciales.

- **Etapa de experimentación**

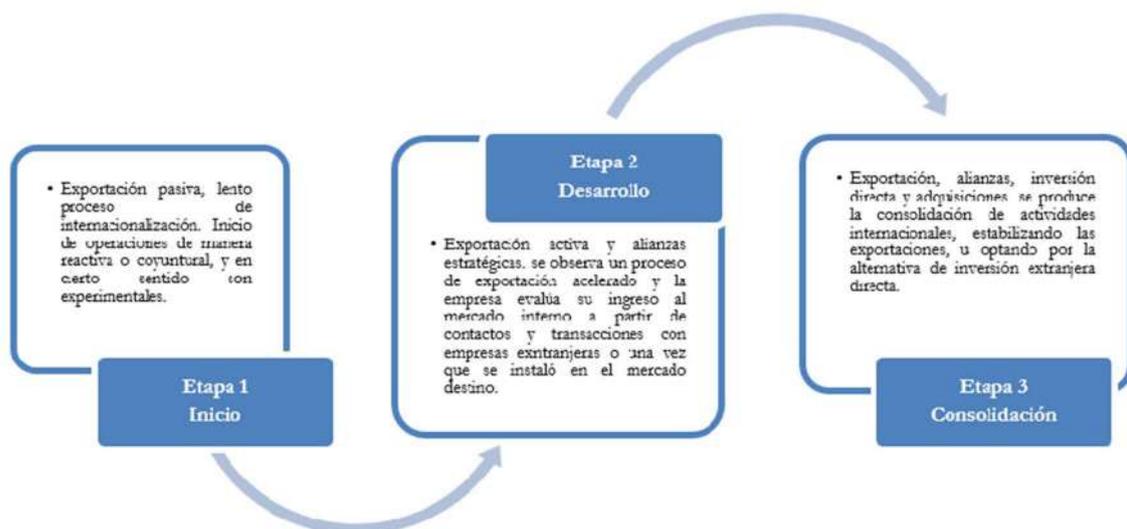
Comienza a experimentar alianzas a largo plazo, así como a establecer oficinas con enfoque de venta en otras localidades.

- **Etapa de involucramiento**

Inicia el proceso de inversión en el extranjero para reducir costes o lograr un beneficio estratégico.

- **Etapa de compromiso**

La empresa está asentada en otro país distinto al de origen, de acuerdo con la regulación local y de cooperación entre naciones, para llegar a una actividad comercial a largo plazo.



Estrategias para internacionalizar la empresa

La internacionalización exige una planificación. Lo anterior está referido a las fases básicas, pero cuando se trata del proceso en sí, es importante hablar de ciertos aspectos más ligados a lo administrativo y, sobre todo, a la investigación del nuevo territorio.

1. Iniciar la gestión internacional

Es el paso más intuitivo y natural. Sin un departamento que gestione la nueva fase de la empresa será complicado hacer frente a los retos que están por venir. Una empresa no tiene departamentos hasta que los necesita. Si la empresa no tiene uno de gestión internacional, pero se está considerando comenzar con el proceso de internacionalización, es el mejor momento de crear uno. La idea desahogar de estas tareas a otras áreas y que haya un grupo de colaboradores expertos en la materia.

2. Analizar la empresa y sus objetivos

En este paso deberemos preguntarnos si puede la empresa iniciar este cambio. El primer paso será evaluar hasta qué punto está la empresa lista para adquirir la capacidad productiva necesaria para dar respuesta a las nuevas demandas que se avecinan.

Es también un momento ideal para escudriñar en la compañía y volver a establecer el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que debe atenderse antes de armar cualquier estrategia. Es importante saber de dónde se parte y hacia dónde se desea llegar con estas estrategias. Es esencial entender qué capacidades pueden ser explotadas y qué áreas necesitan desarrollarse. Una vez definidos los objetivos, construir las estrategias será más sencillo. Un aspecto clave para que la internacionalización de la empresa sea exitosa es conocer las capacidades en tamaño y gestión de la empresa, y decidir si será viable.



3. Elegir los mercados

Es crucial identificar mercados objetivos, entender las demandas de los potenciales clientes, analizar a la competencia y estar al tanto de posibles barreras de entrada o regulaciones.

Analizar cuáles son los mercados a los que se quiere llegar con base en los riesgos financieros:

- Riesgo país:
Riesgo que un país tiene para los negocios internacionales.
- Riesgo económico:
Depende del ciclo económico del país y su impacto social.
- Riesgo de tipo de cambio:
Incluye las pérdidas que se sufren por operar con una moneda distinta.
- Riesgo normativo:
Entran en juego las normativas de cada país y cada región, que pueden afectar a las actividades de la empresa extranjera.

Hay que tener en cuenta que, si se puede alcanzar más rápidamente las metas en cierta región, el negocio será más rentable.



Clasificar los países en:

- Países estratégicos:
A donde se llevará la mayor concentración de recursos, en cuanto que son los objetivos primarios.
- Países complementarios:
A ellos se destinarán los recursos excedentes para hacer una entrada gradual.
- Otros países:
A los que se llevarán exportaciones de forma pasiva, es decir, por medio de intermediarios.

Hay que considerar los tratados internacionales y los apoyos gubernamentales que puedan hacer más factible llegar a un país en vez de otro, o asignarles cierta jerarquía en la estrategia.

4. Diseñar la estrategia comercial

Las empresas pueden optar por la exportación directa, establecer franquicias, formar joint ventures (empresa conjunta) o, incluso, establecer operaciones completamente propias en el extranjero.

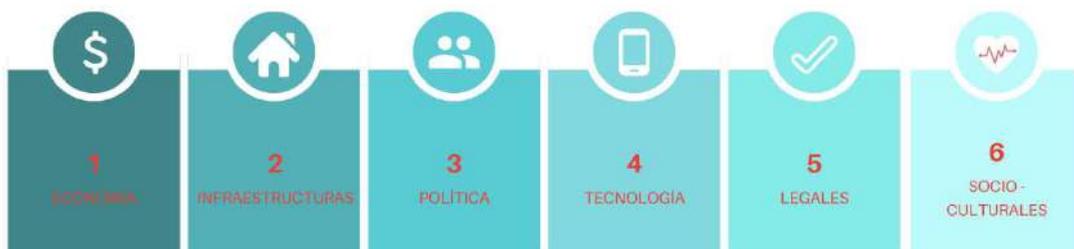
Una de las grandes decisiones que se debe tomar es si se debe adecuar lo que ya se ofrece a cada región con la idea de cumplir con los estándares de cada nuevo público, o si es mejor estandarizar el producto para todo el mundo.

La internacionalización permite incursionar en nuevas culturas para abrir un mercado. No obstante, es posible que para que se abra la puerta en el extranjero, se deba cambiar aspectos de la identidad de marca: desde modificar el nombre, los colores del logotipo, hasta adaptar los productos para que sean recibidos de manera más orgánica. También es común traducir conceptos o inventar nuevos para el público que recién los conoce.

Así, se deberá tener en cuenta las relaciones laborales, modos de trabajo y políticas de recursos humanos para que el entendimiento entre el negocio y el nuevo mercado sea óptimo, ya sea para asuntos relacionados con derechos laborales o para las negociaciones, marketing o producción masiva.

Deben definir objetivos claros, identificar los recursos necesarios, establecer presupuestos y anticipar posibles riesgos.

ASPECTOS A VALORAR



5. Comenzar la actividad en otros mercados

Una vez cumplidas las fases anteriores, es momento de comenzar la actividad en la nueva región.

Implica adaptar productos o servicios al mercado objetivo y asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones y normativas locales.

Se dará de forma gradual:

- Llegada:
Es el inicio en el nuevo código postal: se minimizan riesgos al conocer el mercado en profundidad, se hacen acuerdos según las necesidades del país; en fin, la adaptación es la que domina todos los esfuerzos.
- Desarrollo en el nuevo mercado:
Las estrategias de marketing, venta y operación son prioritarias.
- Consolidación:
Se busca obtener mayor margen de rentabilidad y el sostenimiento del negocio.

Una de las claves del éxito será lograr hablar a la nueva audiencia de forma directa. Hay que tener en cuenta lo más simple, como las descripciones de producto o la apariencia del sitio web, pues el 76 % de los consumidores prefieren hacer compras de productos donde la información aparece en su propio idioma.

La internacionalización no es un proceso estático. Las empresas deben monitorear constantemente su progreso, estar dispuestas a aprender de los errores y hacer ajustes cuando sea necesario.

Aspectos legales para internacionalizar una empresa

Los aspectos legales son primordiales desde el momento en que una empresa decide internacionalizarse. Estos pueden variar según las actividades que la empresa realice en el extranjero, pues no todas tienen los mismos objetivos.

algunos de los requisitos legales más importantes para internacionalizar una empresa son:

- Normas que regulan el comercio internacional.
La OMC (Organización Mundial del Comercio) es la organización internacional encargada de estas normas. Investiga los aspectos legales que te podrían repercutir según tu sector.
- Tener en cuenta los medios de cobro en las transacciones a nivel internacional, que estará determinado por los acuerdos que se hayan hecho entre importador y exportador.
- Estar al tanto del Derecho Arancelario y las normas que regulan las operaciones de comercio internacional en el IVA, con las exenciones en las entregas intracomunitarias de bienes y exportaciones.
- Conocer la fiscalidad del país donde se quiere expandir el negocio. Es importante saber las normativas que rigen tanto el país de salida como el de destino. El contacto con profesionales en el país donde se quiere operar es importante para estar al tanto de estas reglas.
- Acudir a eventos y encuentros de gente del sector para realizar networking y conocer las oportunidades en otros países. El ICEX es una buena oportunidad para estar al tanto de los encuentros.



Las distintas estrategias de internacionalización

Estrategia internacional

La estrategia internacional cambia el enfoque de la empresa de un país a otro al tener en cuenta las condiciones locales, gusto, preferencias y el tipo de compradores. Por supuesto, esto significa que los costos de producción y marketing se elevan, pues toma elementos de una estrategia local como el posicionamiento de mercado, diseño de la organización y desarrollo de personal. De esta estrategia se derivan dos vertientes:

- **La estrategia multinacional:** centrada en cada país y la empresa diferencia sus productos para satisfacer necesidades locales.
- **La estrategia transnacional:** se coordinan las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala.

Estrategia global

Por otro lado, tenemos la estrategia global, que enfoca todos sus esfuerzos de igual manera en todos los mercados en los que la empresa tiene presencia, con una orientación más genérica.

A partir de esta categoría podemos hablar de otras opciones estratégicas:

- **Exportación:**
Es la más convencional y, como explicamos antes, también forma parte del inicio de la internacionalización de la empresa.
- **Licencias:**
Al permitir que otra empresa use tus procesos de fabricación, marcas registradas y demás que evitan el riesgo de capital.
- **Consortios:**
Involucra un agrupamiento temporal cuando las leyes de un territorio exigen la participación de empresas locales o para unir fuerzas frente a los gastos del comercio internacional.
- **Concentración de mercados:**
Los esfuerzos de marketing se concentran en mercados reducidos, que se desarrollarán posteriormente.
- **Diversificación de mercado:**
Esta estrategia busca una entrada rápida en distintos mercados, lo que implica un alto riesgo y una alta tasa de rentabilidad en caso de éxito.

Estrategias de internacionalización



La **estrategia internacional** cambia el enfoque de la empresa según las condiciones locales, gustos, preferencias y el tipo de compradores de cada región.

Sus vertientes son:

- **Estrategia multinacional**, que se centra en cada país y adapta su oferta.
- **Estrategia trasnacional**, donde se capturan economías a escala.

La **estrategia global** enfoca sus esfuerzos de igual manera en todos los mercados, con una orientación más genérica.

Algunas de sus opciones estratégicas son:

- **Exportación**: vender productos fuera del país
- **Licencias**: para usar los procesos de fabricación, marcas...
- **Consortios**: participación de empresas locales
- **Concentración de mercados**: mercados reducidos que se desarrollarán después
- **Diversificación de mercados**: entrada rápida en mercados

Ejemplos de empresas que se han internacionalizado con éxito

MINISO:

Los talentos combinados del diseñador japonés Miyake Junya y el empresario chino Ye Gou Fu dieron forma a Miniso, una de las tiendas de ventas al por menor más exitosas y con mayor presencia en América Latina. Es que la firma es muy joven: nació en 2013 y, es parte de una nueva generación en la que los productos están al alcance de un clic. Su apuesta es a las tiendas físicas y la experiencia de compra, no a la venta en línea.

Para convertirse en los favoritos de muchos, la empresa decidió adaptar la marca al lugar en cuestión, al igual que lo hace en otros territorios. Por ejemplo, aunque cuentan con 22 categorías de productos, no siempre entran con todos en otro mercado.

BIMBO:

La empresa mexicana Bimbo es uno de los mejores ejemplos de compañías latinas que han no solo expandido su presencia a nivel global, sino que han producido un nicho de mercado en todo el mundo. A través de una estrategia de globalización basada en el reconocimiento de las necesidades y áreas de oportunidad de diferentes territorios, la empresa ha creado productos únicos y adaptados al contexto comercial de cada país.

Actualmente, Bimbo cuenta con una importante cartera de marcas que se alimentan de los gustos y exigencia del público comercial.

La empresa ha mantenido su cultura empresarial, sus valores, misión y filosofía en su estrategia global. Esto se refleja en que a la par de generar productos adecuados a los públicos de cada país, Grupo Bimbo no ha descuidado replicar en el extranjero las marcas más exitosas en su país de origen, México, creando un nuevo mercado en otras naciones y generando grandes oportunidades de crecimiento.

NETFLIX:

¿Qué lo convirtió en el fenómeno que es hoy? Tuvo paciencia y no irrumpió de golpe porque antes analizó los nuevos mercados. El primer país extranjero donde puso pie fue Canadá, justo el vecino más directo (tanto geográficamente como por coincidencia de idioma), lo que le ayudó a entender sus fortalezas y debilidades en dichas condiciones.

HUAWEI:

Ha sido considerada como ejemplo de empresa internacional por su estrategia sólida. Primero, inició su fase de expansión mediante acuerdos para importar, comercializar y reparar productos tecnológicamente avanzados, lo que derivó en formas de absorción de conocimiento. Gracias a lo aprendido, comenzó a lanzar sus productos. Con la estrategia de joint ventures para Rusia, Estados Unidos y Europa ingresó en nuevos mercados, mientras que en 1999 invirtió en su internacionalización y en centros de investigación y desarrollo. Encontró en las alianzas una gran oportunidad para aprender sobre aspectos de organización a gran escala, por ejemplo, al trabajar con IBM.

