

Estrategias de internacionalización de la empresa

Cómo realizar negocios internacionales

Gloria García

PIRÁMIDE

Estrategias de internacionalización de la empresa

Cómo realizar negocios internacionales

GLORIA GARCÍA

DIRECTOR Y PROFESOR DEL MÁSTER EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES (MIB),
ICADE BUSINESS SCHOOL, MADRID

Estrategias de internacionalización de la empresa

Cómo realizar negocios internacionales

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:
Miguel Santesmases Mestre
Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Gloria García, 2012
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2012
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN: 978-84-368-2733-0

Cuando reflexiono sobre mi experiencia, tanto en el ámbito internacional de la empresa como en el ámbito académico, considero que probablemente la actividad más dura que haya realizado, sin contar con la tesis doctoral, no haya sido trabajar en la internacionalización de la empresa y los negocios internacionales, sino formar a profesionales capacitados para llevarlos a cabo.

Así, dedico este libro a todos los profesionales de los negocios internacionales que hayan sido profesores o alumnos.

Índice

Prólogo 13

1. Introducción a la internacionalización de la empresa 17

1.1. Internacionalización de la empresa y negocios internacionales 20
1.2. Comprobar que la internacionalización es la estrategia adecuada para la empresa 22
1.3. Internacionalización y negocio internacional de la exportación 24
1.4. Estrategias de internacionalización: negocio internacional adecuado para entrar en cada país 26
Resumen: lo aprendido en este capítulo 31
Aplica lo aprendido: reflexiona individualmente y debate en grupo 31
Referencias bibliográficas 32

2. Marco de los negocios internacionales 33

2.1. Introducción 35
2.2. Tendencias que afectan a los negocios internacionales 35
2.3. Organizaciones internacionales relacionadas con la empresa internacional 43
2.3.1. Fondo Monetario Internacional (FMI) 43
2.3.2. Organización Mundial del Comercio (OMC) 47
2.3.3. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 50
2.3.4. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) 54
2.3.5. Club de París 55
2.3.6. Cámara de Comercio Internacional (CCI) 56
2.4. Ética de los negocios internacionales 57
Resumen: lo aprendido en este capítulo 65

© Ediciones Pirámide

Aplica lo aprendido: reflexiona individualmente y debate en grupo 65
Referencias bibliográficas 66

3. Estrategia de importación 67

3.1. Introducción 69
3.2. Empresa importadora e importación: razones para realizar el NI de la importación 69
3.3. Estrategia para conseguir proveedores en mercados exteriores 73
3.4. Etapas del proceso de importación de la empresa 79
3.5. Departamento de importación 83
Resumen: lo aprendido en este capítulo 87
Aplica lo aprendido: reflexiona individualmente y debate en grupo 87
Referencias bibliográficas 88

4. Estrategia de exportación 89

4.1. Introducción 91
4.2. Exportación y empresa exportadora 92
4.3. Actividad exportable y diferenciación para competir en mercados exteriores 98
4.4. País destino de la exportación: análisis y selección. Búsqueda de información de mercados exteriores 100
4.5. Forma de exportar y otros modos de entrada: análisis y determinación. Departamento de exportación 108
4.6. Mercado exterior objetivo (MEO): análisis, determinación e investigación posterior 113
4.7. Estrategia de comercialización en el mercado exterior objetivo 118
4.7.1. Producto global adecuado para el MEO objetivo: análisis y determinación 118
4.7.2. Puntos de venta adecuados en el exterior: análisis y selección 122
4.7.3. Instrumentos de promoción exterior adecuados: análisis y selección 129
4.8. Precio de exportación y viabilidad de la exportación 132
Resumen: lo aprendido en este capítulo 139
Aplica lo aprendido: reflexiona individualmente y debate en grupo 139
Referencias bibliográficas 140

5. Estrategia de acuerdos internacionales de cooperación empresarial y de inversiones directas en el exterior 141

5.1. Introducción 143
5.2. Superar obstáculos en la exportación y/o consolidar las exportaciones 143
5.3. Cooperación empresarial 149
5.3.1. Tipos de cooperación empresarial 149
5.3.2. Cooperación, AICE y contrato jurídico 150

© Ediciones Pirámide

5.4. Estrategia de acuerdo internacional de cooperación empresarial 151
5.4.1. Estrategia de AICE comercial 153
5.4.2. Estrategia de AICE productivo 161
5.4.3. *Joint venture: equity* y *non-equity* 165
5.5. Estrategia de inversión directa en el exterior 166
5.5.1. Concepto y tipos de inversión directa en el exterior (IDE) 166
5.5.2. Estrategia de adquisición 169
5.5.3. Estrategia de constitución 178
5.6. Financiación de las inversiones directas en el exterior 179
5.6.1. Elementos de la IDE susceptibles de financiación 179
5.6.2. Financiación multilateral, bilateral y comercial 180
Resumen: lo aprendido en este capítulo 187
Aplica lo aprendido: reflexiona individualmente y debate en grupo 187
Referencias bibliográficas 188

6. Estrategia de proyectos en mercados exteriores 189

6.1. Introducción 191
6.2. Proyecto en mercados exteriores: diferencias con la exportación 191
6.3. Estrategia de los proyectos: conseguir contratos en mercados exteriores 195
6.4. El papel de los organismos multilaterales 203
6.4.1. Ciclo de vida del proyecto en los OM 204
6.4.2. Tipos de proyectos en los OM 208
6.4.3. La licitación pública internacional en los OM 208
6.5. Financiación de los proyectos en mercados exteriores 209
6.6. Posterior gestión de la ejecución del proyecto 214
Resumen: lo aprendido en este capítulo 216
Aplica lo aprendido: reflexiona individualmente y debate en grupo 216
Referencias bibliográficas 217

7. Negociación de los negocios internacionales 219

7.1. Introducción 221
7.2. Estrategia de la negociación 221
7.3. Importancia de la cultura en la negociación de los NI 226
Resumen: lo aprendido en este capítulo 227
Aplica lo aprendido: reflexiona individualmente y debate en grupo 227
Referencias bibliográficas 228

Anexos 229

Anexo 1: INCOTERMS 2012 229
Anexo 2: Estructura de costes para calcular el precio de la exportación 232
Anexo 3: Medios de pago en los negocios internacionales 234
Anexo 4: Medios de transporte internacional 235

Bibliografía 237

© Ediciones Pirámide

Prólogo

La internacionalización de la empresa y cómo competir en mercados exteriores son dos de los principales temas de interés no sólo del sector empresarial de los países sino también de sus gobiernos, ya que afectan de forma directa a su economía. Por esta razón, se han escrito multitud de libros que tratan de aproximarse a la internacionalización de la empresa y a los negocios internacionales que la forman, desde tres perspectivas. La primera abarca los libros que tratan de explicar las causas y formas de internacionalización en base a teorías existentes y utilizando para ello las estadísticas de lo que han hecho las empresas internacionalizadas. Un segundo tipo de libros son los que muestran las técnicas de comercio exterior, tales como el transporte, medios de pago, contratos y otros documentos, fiscalidad y aduanas, sobre las cuales, al estar muy reguladas, es sencillo obtener información sin necesidad de haberlas llevado a la práctica y que, aunque se hayan realizado en la vida real, constituyen aspectos complementarios que no permiten a una empresa saber cómo desarrollar su actividad en mercados exteriores. Por último, el tercer tipo consiste en libros escritos por profesionales en los que describen sus experiencias concretas y cuyas recomendaciones, por tanto, aunque interesantes, no serían generalizables a cualquier otra empresa.

Entendiendo que estas perspectivas no ayudan a comprender, aprender, analizar y tomar decisiones empresariales y, por tanto, a que una empresa realice negocios internacionales en cualquier situación en la que se encuentre, este libro dejará de lado los enfoques más teóricos, los meramente descriptivos, así como los limitados a las técnicas del comercio exterior, y se enfocará en el análisis de la estrategia específica de cada uno de los negocios internacionales que forman la internacionalización de la empresa.

Los negocios internacionales contribuyen al progreso de las empresas de un país y al crecimiento y desarrollo del propio país. De ahí la existencia e importancia, a nivel mundial, de los diferentes programas públicos que ofrecen apoyo a la internacionalización de la empresa, con especial énfasis en las pymes. En el caso

© Ediciones Pirámide

español, a raíz del programa público de ámbito nacional denominado PIPE, en el que he tenido la oportunidad de participar desde 1998, la exportación española creció en el período 1998-2009 un 92,2%, sin duda como consecuencia de la aportación de las aproximadamente 5.000 nuevas pymes exportadoras[1]. A partir de 2012, con el nuevo ICEX-Next[2], es de esperar que siga esta tendencia de crecimiento internacional.

Todo ello hace que el enfoque y el contenido de este libro tengan una especial relevancia al tratarse de uno de los primeros textos no traducidos que estudia, desde un punto de vista empresarial y académico, la estrategia de todos los negocios internacionales que puede realizar la empresa, y no sólo los relacionados con el comercio exterior.

De este modo, el libro está concebido para permitir comprender, aprender, analizar y tomar decisiones empresariales y, por tanto, para realizar negocios internacionales en cualquier situación en la que se encuentre la empresa. Es fruto de una adecuada combinación empresarial y académica que aporta más de 25 años de experiencia profesional en los negocios internacionales de forma estructurada y adaptada al método académico gracias a los años transcurridos desde 2003 como directora del máster en Dirección de Negocios Internacionales (MIB) de ICADE Business School, así como profesora e investigadora de estrategias de internacionalización de la empresa, negocios con Asia y negociación intercultural, que han requerido estructurar todo el conocimiento y experiencias adquiridos para que pudieran ser transmitidos a las personas que realizan estudios de postgrado y que comienzan su carrera profesional en el apasionante y complejo mundo de la internacionalización de la empresa.

A lo largo del libro se abordarán las estrategias de los negocios internacionales desde un enfoque conceptual-práctico que permita entender los principales elementos de la internacionalización de la empresa, así como adquirir las competencias necesarias para analizarlos y tomar las decisiones que forman la estrategia de cada uno de los negocios internacionales que puede llevar a cabo una empresa en mercados exteriores.

Para conseguirlo, el libro sigue una estructura empresarial que permite analizar todas las decisiones que se necesitan para acometer cada uno de los negocios internacionales (NI). Así, en los capítulos 1 y 2 se estudia lo que es y lo que implica la internacionalización para las empresas y se presenta el contexto de los NI. En el capítulo 3 se estudian los elementos que deben tenerse en cuenta para realizar importaciones. A continuación, en el capítulo 4 se analizan las decisiones que debe tomar una empresa para elaborar su estrategia de exportación, en el caso de que sea la estrategia de crecimiento adecuada. En el capítulo 5 se desarrollan las estrategias de acuerdos internacionales de cooperación empresarial (AICE) y de

[1] Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

[2] La autora ha sido seleccionada como experta en internacionalización de la empresa en este nuevo programa.

© Ediciones Pirámide

inversiones directas en el exterior (IDE) como NI alternativos y complementarios que permiten solucionar determinadas dificultades en la exportación y se describe la financiación existente relacionada con las IDE. En el capítulo 6 se estudia la estrategia de los proyectos en mercados exteriores y se presenta a los organismos multilaterales como fuente de proyectos para la empresa, continuando con la descripción de la financiación bilateral con apoyo oficial. Finalmente, el capítulo 7 expone los elementos más importantes en una negociación de NI, así como la influencia de los valores culturales de los negociadores durante el proceso negociador.

GLORIA GARCÍA
Directora del máster en Dirección
de Negocios Internacionales (MIB)
ICADE Business School
Madrid

© Ediciones Pirámide

1 Introducción a la internacionalización de la empresa

En este capítulo se desarrollan los siguientes aspectos:

1.1. Internacionalización de la empresa y negocios internacionales.
1.2. Comprobar que la internacionalización es la estrategia adecuada para la empresa.
1.3. Internacionalización y negocio internacional de la exportación.
1.4. Estrategias de internacionalización: negocio internacional adecuado para entrar en cada país.

Resumen: lo aprendido en este capítulo.
Aplica lo aprendido: reflexiona individualmente y debate en grupo.
Referencias bibliográficas.

© Ediciones Pirámide

La internacionalización de la empresa española es un fenómeno relativamente reciente respecto al entorno de los países europeos. Desde los años ochenta las multinacionales extranjeras localizadas en España producían para exportar a países principalmente de Europa junto con empresas españolas. Pero las empresas que fabricaban y se internacionalizaban no eran, en su mayoría, grandes empresas españolas ni tampoco pequeñas y medianas empresas (pymes).

Desde hace dos décadas, siguiendo a las grandes empresas españolas, así como la tendencia de sus homólogas europeas, las pymes españolas se han incorporado masivamente al proceso de internacionalización. De esta manera, desde 1997 hasta 2009, aproximadamente 5.000 pymes españolas han comenzado a exportar de forma regular[1] y un 70% de ellas crearon un departamento internacional incorporando profesionales formados en comercio exterior[2]. Este hecho ha sido posible gracias a la unión de dos factores: por una parte, la concienciación de los gerentes de estas pymes sobre la importancia de la exportación para la continuidad de su empresa, y, por otra, gracias al apoyo ofrecido por los programas públicos, que no se limitan a aportar recursos financieros sino que también impulsan el desarrollo de las capacidades de las pymes para competir en mercados exteriores.

Si se tiene en cuenta que el sector empresarial de la Unión Europea (UE) está formado en un 99% por pymes y el de España por un 98%, no es difícil imaginar lo que supondría que esta amplia base de empresas comenzara y posteriormente consolidara su internacionalización.

Si embargo, aunque la exportación es la estrategia de NI más utilizada por las empresas de la UE[3], es un hecho el que no todas las empresas pueden expor-

[1] Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
[2] Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España.
[3] Fuente: European Commission.

© Ediciones Pirámide

tar aunque estén capacitadas para hacerlo. Adicionalmente, las empresas que están exportando con éxito pueden encontrarse con dificultades en el mercado al que se dirigen que impiden la consolidación de sus exportaciones en los mercados exteriores. Por estos motivos, y como analizaremos en detalle en los capítulos siguientes, aprender a realizar otros negocios internacionales complementarios al comercio exterior es un aspecto clave de la internacionalización de la empresa.

En este primer capítulo se estudiará el concepto de internacionalización, cuándo la estrategia de internacionalización es adecuada para una empresa, la relación entre internacionalización y negocio internacional de la exportación, las estrategias de internacionalización que puede seguir una empresa en función de sus circunstancias y cómo realizarlas.

1.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

La internacionalización es un proceso que la empresa desarrolla a lo largo de los años y que comprende todos los negocios empresariales que puede realizar en mercados exteriores. La exportación es el negocio internacional (NI) más habitual utilizado por las empresas para comenzar su internacionalización[4], pero no es el único. Como se analizará a lo largo de este libro, en determinadas circunstancias una empresa deberá realizar otros negocios diferentes de la exportación con objeto de comenzar o continuar su proceso de internacionalización.

Así, el concepto de internacionalización no se refiere a un tipo de negocio internacional concreto, como por ejemplo el de la exportación, sino al conjunto de todos ellos, ya que una empresa puede estar realizando diferentes negocios en cada uno de los mercados exteriores a los que se dirige.

En la tabla 1.1 se puede observar la clasificación de los negocios internacionales según su naturaleza comercial, cooperativa, inversora o una combinación de ellas.

— *Comercio exterior:* el comercio exterior tiene una naturaleza eminentemente comercial, ya que consiste en el intercambio de bienes y servicios por dinero entre empresas localizadas en diferentes países. El comercio exterior incluye dos tipos de negocios internacionales: (1) la importación o compra de bienes y servicios en países diferentes del propio y (2) la exportación o venta de bienes y servicios a otros países. En los capítulos 3 y 4 analizaremos en profundidad estos dos NI.

[4] European Commission, Enterprise and Industry: http://ec.europa.eu/enterprise.

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.1

Tipología de los negocios internacionales

Tipología general	Negocio internacional	Naturaleza
Comercio exterior	Importación	Comercial
	Exportación	Comercial
Cooperación contractual	Acuerdo internacional de cooperación empresarial	Cooperativa
Inversión en otra empresa	Inversión directa en el exterior	Inversora
Combinación de los anteriores	Proyecto en mercados exteriores	Combinación

FUENTE: elaboración propia.

— *Cooperación contractual:* los acuerdos internacionales de cooperación empresarial tienen una naturaleza cooperativa y consisten en acuerdos entre dos empresas de diferentes países con el fin de cooperar para llevar a cabo un objetivo común que suele acreditarse en un documento contractual. Los acuerdos internacionales de cooperación empresarial pueden tener un objetivo productivo, comercial, de investigación (i+I+D), financiero o cualquier otro que las empresas que lo forman decidan llevar a cabo. Su estrategia será estudiada en el capítulo 5.

— *Inversión en otra empresa:* cuando una empresa decide tener una participación prolongada en una compañía localizada en otro país con el propósito de obtener un control efectivo de su gestión, estará realizando el negocio internacional denominado «inversión directa en el exterior» (IDE). Las IDE pueden consistir en la constitución de una empresa nueva, la adquisición de una ya existente en un país destino o la participación es ésta. Los principales elementos de su estrategia se analizarán en profundidad en el capítulo 5.

— *Proyectos en mercados exteriores:* como se verá en el capítulo 6, los proyectos son difíciles de definir por su diversidad y complejidad. Adicionalmente, es un término que también se suele aplicar en otros ámbitos diferentes de los NI para referirse a algo que se tiene en perspectiva, pudiendo utilizarse el término «proyecto de inversión» para referirse a una inversión directa en el exterior. En este libro, un proyecto en mercados exteriores es un tipo de NI que incluye múltiples actividades y que puede incorporar diferentes combinaciones de exportación de bienes y de servicios de cooperación e incluso de inversión directa en el exterior.

© Ediciones Pirámide

1.2. COMPROBAR QUE LA INTERNACIONALIZACIÓN ES LA ESTRATEGIA ADECUADA PARA LA EMPRESA

Aunque en el mundo actual es importante actuar en otros mercados además del local, una empresa debe analizar si la internacionalización es la estrategia adecuada para conseguir sus objetivos en un momento dado.

Una empresa puede incrementar sus ingresos siguiendo alguna de las tres estrategias corporativas siguientes:

1. **Estrategia de expansión de producto:** la empresa incrementa sus actividades o unidades de negocio con el fin de poder aumentar las ventas de sus clientes actuales. Es el caso de una empresa comercial con puntos de venta situados en su mercado local y dedicada a la venta de libros, dvd y objetos relacionados con los viajes. Su base de clientes son la mayoría de las personas interesadas en los viajes, por lo que difícilmente podrá incrementar sus ventas y su participación en el mercado. Decide llevar a cabo una estrategia de expansión ampliando sus actividades y empezando a comercializar, por ejemplo, viajes especiales para sus clientes. Esta estrategia es lo contrario a centrarse en uno o pocos segmentos empresariales, es decir, segmentos de actividad en que las empresas pueden especializarse y lograr ventaja competitiva, como por ejemplo los viajes de alto riesgo.
2. **Estrategia de expansión de mercado:** la empresa incrementa los segmentos de mercado o tipos de clientes a los que se dirige en el mercado local, ofreciendo la misma actividad pero adaptada a las preferencias de cada segmento del mercado local. Un ejemplo sería una empresa que produce pañuelos de mujer y decide ampliar sus clientes en el mercado local produciendo y comercializando también pañuelos para hombres. Esta estrategia es lo contrario a centrarse en un único segmento del mercado potencial, es decir, en un grupo de clientes con preferencias homogéneas y diferentes de las de los otros grupos o segmentos del mercado potencial.
3. **Estrategia de expansión geográfica:** la empresa incrementa sus mercados geográficos, ofreciendo su actividad a su segmento de clientes pero localizado en otros países diferentes del local. Un ejemplo sería una empresa fabricante de equipos de cirugía láser que ya vende a todos los hospitales privados de su mercado local y decide ampliar sus ventas exportando su actividad a hospitales privados localizados en otros países.

A lo largo de este libro, nos centraremos en la estrategia de expansión geográfica, es decir, en la estrategia de internacionalización de la empresa.

© Ediciones Pirámide

Sin entrar todavía a analizar las razones particulares por las que una empresa decide realizar cada uno de los diferentes NI presentados, a continuación se presentarán las causas habituales que llevan a una compañía que está comercializando su producción en el mercado local a comenzar su internacionalización y se mostrará cómo debe comprobar si la internacionalización es la estrategia adecuada.

Las posibles causas por las que una empresa decide comenzar su proceso de internacionalización pueden clasificarse en las siguientes:

A) Aparecen problemas o limitaciones relacionados con **la actividad** que realiza la empresa.

1. **Se vuelve menos competitiva:** ya sea en producto, en plazos de entrega o en precio. La empresa debe analizar la causa de la pérdida de competitividad y decidir si puede ser resuelta en los mercados exteriores, ya que, como veremos, para que una sociedad pueda internacionalizarse debe ser competitiva en su mercado local. En los capítulos siguientes estudiaremos cuándo se pueden utilizar los diferentes NI para solucionar este problema y cómo la empresa puede hacerlo.
2. **Sus clientes locales** son empresas nacionales que **se internacionalizan:** la empresa debe seguirlos para no perderlos. En este caso la internacionalización es la estrategia adecuada; la siguiente decisión que la empresa deberá tomar será qué NI debe realizar.
3. La empresa **mantiene una capacidad ociosa,** es decir, produce menos unidades de las que sus equipos podrían fabricar, y ello provoca unos costes de producción excesivos que deben ser reducidos. La empresa necesita incrementar sus ventas para poder aumentar su producción y reducir sus costes por este concepto. En caso de que no sea posible incrementar sus ventas en el mercado local, a pesar de que la empresa es competitiva, la estrategia de internacionalización sería adecuada para conseguir este objetivo.

B) El **mercado local** está saturado o aparecen limitaciones en él.

4. La empresa desea **crecer** pero su mercado local no lo permite porque está saturado, y el coste de incrementar sus ventas a costa de que un competidor las pierda supera los posibles beneficios: la internacionalización sería la estrategia adecuada para crecer en mercados exteriores, siempre que no sea posible expandirse a nuevos segmentos del mercado potencial local.
5. Han entrado nuevos competidores en su mercado local y la empresa necesita **compensar** las reducciones de su cuota de mercado: puede compensar la pérdida de cuota de mercado local con la consecución de cuota en

© Ediciones Pirámide

mercados exteriores. En este caso es importante que la empresa analice cuál es la verdadera causa de su pérdida de mercado. Si la verdadera razón es que sus rivales son más competitivos y los clientes prefieren comprarles a ellos, difícilmente esta empresa podrá competir con ellos y con muchos otros más en los mercados exteriores. En este caso, la internacionalización no sería la estrategia adecuada para conseguir su objetivo.

6. Se han registrado **cambios en la legislación de su país** que le impiden producir o vender como lo hacía hasta ese momento o desea diversificar los riesgos de posibles cambios el estar en un solo país. Esta causa requiere un análisis amplio, ya que habrá que valorar cómo afectan estos cambios al proceso productivo, por ejemplo si afectan a las materias primas o al proceso en sí porque genera daños medioambientales. O si los cambios no afectan a la producción sino a la comercialización, bien porque se prohíba su venta en los actuales puntos de venta y la empresa no pueda introducirse en otros, bien porque se exijan nuevas características a los productos o servicios que la empresa no puede ofrecer. En algunos de estos casos la internacionalización será adecuada, pero en otros no.

1.3. INTERNACIONALIZACIÓN Y NEGOCIO INTERNACIONAL DE LA EXPORTACIÓN

Una empresa pasa por diferentes etapas a lo largo de su proceso de internacionalización, comenzando por el tipo de negocio más adecuado en un determinado momento y circunstancia, que, como hemos comentado, habitualmente es la exportación, aunque no siempre es así. Posteriormente, a medida que avanza en su proceso de internacionalización, puede ser preciso que acometa otros negocios internacionales en el mismo país en el que ya realiza la exportación o cuando se dirija a nuevos países.

Por tanto:

Toda empresa que exporta → está internacionalizada

PERO...

toda empresa que se internacionaliza → NO tiene por qué exportar

Cuando una empresa decide internacionalizarse, no siempre podrá comenzar este proceso con el NI de la exportación. Este hecho no incluye a las empresas que no están preparadas para exportar porque tienen alguna debilidad interna que se lo impida, sino a aquellas que aun teniendo capacidad para exportar no pueden comenzar su proceso de internacionalización con este NI. Adicionalmente se debe

© Ediciones Pirámide