

Alfonso Ortega Giménez (dir.)  
Ángela Castellanos Cabezuelo  
Enrique Ribera Carbonell  
Mariana Hack Comunello

# CÓMO CREAR UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

UNA VISIÓN PRÁCTICA PARA  
LOGRAR UNA EXPANSIÓN DE ÉXITO



## **Cómo crear un plan de internacionalización empresarial**

Una visión práctica para lograr una expansión de éxito

Madrid, 2024

Alfonso Ortega Giménez  
(director)

Ángela Castellanos Cabezuelo

Enrique Ribera Carbonell

Mariana Hack Comunello

# **Cómo crear un plan de internacionalización empresarial**

Una visión práctica para lograr  
una expansión de éxito



Mayo, 2024

*Cómo crear un plan de internacionalización empresarial. Una visión práctica para lograr una expansión de éxito*

Alfonso Ortega Giménez (director), Ángela Castellanos Cabezuelo, Enrique Ribera Carbonell, Mariana Hack Comunello

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2024, ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-058-2  
Depósito Legal: M-10642-2024

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig  
Maquetación: Santiago Díez Escribano  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

**esic**  
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

# Índice

PRESENTACIÓN.....	11
Capítulo 1. <b>Introducción a la internacionalización empresarial</b> .....	13
1.1. La globalización y sus efectos.....	15
1.2. Evolución de los mercados mundiales.....	17
1.3. ¿Qué es la internacionalización?.....	21
1.4. Factores para la internacionalización.....	22
1.5. La necesidad de internacionalizar la empresa.....	24
1.6. Fases en la internacionalización empresarial.....	27
1.7. ¿Poseemos alguna ventaja competitiva con relación a nuestros productos o servicios que nos diferencie del resto de nuestros competidores?.....	28
1.8. Situación de las empresas españolas.....	28
1.8.1. ¿Cuál es la situación de la empresa española en este contexto?	31
1.8.2. ¿Cuáles han sido las causas de nuestra salida tardía a los mercados exteriores?.....	35
1.9. ¿Cómo acceder a los mercados exteriores? La importancia de tener un buen plan de internacionalización.....	37
1.10. Las instituciones al servicio de la internacionalización empresarial: nuestros colaboradores idóneos.....	42
1.10.1. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).....	43
1.10.2. Cámaras de Comercio, Industria y Navegación.....	45
1.10.3. Unión Europea.....	46
1.10.4. Organización Mundial del Comercio.....	46
1.10.5. Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio.....	47

1.10.6. Instituciones autonómicas que apoyan la internacionalización	47
Resumen .....	49
<b>Capítulo 2. El plan de internacionalización de la empresa .....</b>	<b>51</b>
2.1. Las preguntas necesarias: ¿Qué? ¿Dónde ir? ¿Cómo llegar? ¿A quién? ¿Cuánto? ¿Quién lo puede gestionar? .....	53
2.2. Necesarios aspectos que todo plan de internacionalización debe contener. Esquema y contenidos básicos .....	55
2.3. Esquema básico y contenidos del plan de internacionalización .....	55
2.3.1. Visión estratégica .....	55
2.3.2. Visión operativa .....	58
2.4. Uso de contenidos <i>online</i> para la confección de nuestro plan de internacionalización .....	61
2.4.1. Guía de servicios para la internacionalización .....	62
2.4.2. Fichas-país .....	69
2.4.3. Búsqueda de oportunidades de negocio.....	72
2.4.4. Trámites y gestiones para la exportación .....	73
Resumen .....	76
<b>Capítulo 3. Visión estratégica del plan de internacionalización .....</b>	<b>77</b>
3.1. ¿Por qué la reflexión estratégica? .....	79
3.2. Marco de actuación .....	80
3.3. Análisis del producto .....	81
3.3.1. Tipos de producto o servicio .....	82
3.3.2. Tasa de crecimiento y fase de su ciclo.....	85
3.3.3. Caducidad .....	87
3.3.4. Envase y embalaje .....	87
3.3.5. Comercialización del producto.....	88
3.3.6. Ventajas competitivas que ofrece nuestro producto .....	88
3.4. Análisis de la empresa .....	89
3.4.1. Análisis interno de la empresa.....	89
3.4.2. Análisis externo: entorno global y del mercado .....	102
3.5. Diagnóstico DAFO + CAME .....	114
3.5.1. Análisis DAFO .....	114
3.5.2. Análisis CAME.....	116
3.6. Identificación, preselección y elección de los mercados objetivo .....	116
3.6.1. Fuentes de información .....	118
3.6.2. Identificación y decisión estratégica.....	119
3.6.3. Agrupación y preselección de mercados.....	123
3.6.4. Profundización y elección de los mercados objetivo .....	144
3.7. Plan comercial y de <i>marketing mix</i> .....	152

3.7.1. Plan comercial .....	152
3.7.2. <i>Marketing mix</i> .....	173
Resumen .....	185
<b>Capítulo 4. Visión operativa del plan de internacionalización .....</b>	<b>187</b>
4.1. ¿Cómo pongo en marcha la internacionalización de mi empresa? ...	189
4.2. Búsqueda de oportunidades de negocio .....	189
4.2.1. Localización de clientes .....	190
4.2.2. Oportunidades de negocio .....	192
4.3. INCOTERMS y transporte internacional.....	196
4.3.1. <i>International Commerce Terms</i> (INCOTERMS).....	196
4.3.2. Transporte internacional.....	205
4.4. Trámites y documentos en el comercio internacional .....	210
4.5. Tributación internacional. IVA y los derechos arancelarios .....	213
4.5.1. IVA en el comercio exterior .....	213
4.5.2. Aranceles.....	215
4.6. Fiscalidad internacional. Cuestiones básicas referentes a la fiscalidad de la empresa internacionalizada .....	218
4.6.1. Concepto de doble imposición internacional .....	219
4.6.2. ¿Dónde localizar los convenios de doble imposición internacional suscritos por España?.....	219
4.7. Medios de pago y cobro en las operaciones internacionales.....	220
4.7.1. Costes en los medios de pago .....	221
4.7.2. Grado de confianza.....	222
4.7.3. ¿Qué es el crédito documentario? .....	223
4.8. Negociación internacional .....	225
4.9. Contratación internacional .....	228
4.9.1. Concepto de contrato internacional.....	229
4.9.2. Clases de contratos internacionales.....	230
4.9.3. Requisitos que deben darse para poder hablar de un contrato internacional.....	231
4.9.4. Aspectos formales que tener en cuenta a la hora de suscribir un contrato internacional.....	232
4.9.5. Documentos preparatorios para la formalización de un contrato internacional.....	234
4.10. Adaptación de la protección de datos de carácter personal .....	234
Resumen .....	240
<b>Capítulo 5. Esquema final del plan de internacionalización y su correcta implementación en la empresa .....</b>	<b>241</b>
5.1. Esquema final de nuestro plan de internacionalización. Importante cuestión: planificar, ejecutar, supervisar y controlar .....	243

5.2. Entidades de colaboración nacionales e internacionales: ayudas y subvenciones a la internacionalización .....	245
5.3. Financiación a la internacionalización .....	252
Resumen .....	253
<b>Capítulo 6. Claves para el éxito de la empresa en el proceso de internacionalización empresarial .....</b>	<b>255</b>
6.1. Adaptaciones .....	257
6.2. Recomendaciones.....	259
6.3. Sugerencias.....	261
6.4. Reflexiones finales.....	262
Resumen .....	264
BIBLIOGRAFÍA.....	265
ENLACES WEB CONSULTADOS .....	267
LOS AUTORES .....	269

## Presentación

Los autores, a través del presente manual, pretenden crear una herramienta práctica, útil y didáctica que sirva a todos aquellos profesionales de comercio exterior, estudiantes, profesores e interesados en general en este campo a confeccionar un completo plan de internacionalización empresarial. Este manual debe servir como instrumento de planificación estratégica y operativa para que de un modo sistemático y lógico, siguiendo todos los pasos necesarios y con el rigor debido, cualquier profesional del comercio internacional, o incluso sin formación previa en comercio exterior, sea capaz de confeccionar su propio plan para la internacionalización de la empresa.

Los objetivos propuestos por los autores pivotarán sobre las siguientes cuestiones:

- **Divulgación en materia de comercio exterior.** Cuáles son las ventajas e inconvenientes de la internacionalización empresarial. El mundo está cambiando continuamente y es necesario conocer las oportunidades a nuestro alcance, para desempeñar un importante papel en él. Conocer las cuestiones básicas del comercio exterior y sus operadores permitirán tener una ventaja competitiva frente a nuestros competidores. Sabemos que muchos empresarios no apuestan por la internacionalización por parecerles compleja y llena de dificultades. A través de este manual queremos contemplar los aspectos relevantes que tener en cuenta y transmitir información veraz para que se avance en el camino hacia los mercados exteriores.
- **Confección de un completo plan de internacionalización empresarial.** Es vital para tener éxito en la salida al exterior de la empresa confeccionar un buen plan de internacionalización. Ya sea para exportar o implantarse en otro país, la planificación estratégica y la correcta implementación minimizarán los riesgos que cualquier empresa pueda tener al enfrentarse a la competencia mundial. Este libro pretende ser una herramienta que ayude a conocer todos los aspectos relativos a la salida exterior de la empresa, que en la medida que sean conocidos

evitarán los riesgos que puedan aparecer y ayudarán a potenciar las oportunidades internacionales.

- Poner en valor la necesaria ayuda y cooperación que desde las instituciones y diversos portales web se ofrecen a la empresa española internacionalizada. Este manual girará en torno a la posibilidad de confeccionar un plan estratégico y operativo de internacionalización para la empresa poniendo en valor los contenidos, estadísticas, servicios personalizados, formación, publicaciones, noticias, etc., que desde distintos portales web (ICEX, Cámaras de Comercio, instituciones de carácter autonómico sobre internacionalización, Comisión Europea, directorios, etc.) proporcionan a los usuarios interesados en la internacionalización empresarial. Por tanto, el proyecto de internacionalización que se vaya confeccionando paso a paso siguiendo el esquema propuesto se realizará cuando sea posible utilizando los recursos *online* disponibles que distintos organismos ponen a disposición de los profesionales de comercio exterior y del público en general.
- **Sugerencias, adaptaciones y recomendaciones.** Por último, no nos resistimos a hacer una serie de recomendaciones y sugerencias para que cualquier pyme o profesional autónomo recién iniciado en el mundo de la internacionalización empresarial tenga en cuenta una serie de factores que, a nuestro juicio, y tras nuestra experiencia en este campo, pueda servir de ayuda y evite cometer errores frecuentes cuando una empresa decide iniciar su periplo en busca de los mercados exteriores.

Las empresas españolas tienen hoy más que nunca la necesidad de salir a los mercados exteriores. La estrepitosa caída de la demanda interna, así como quizás una falta de la suficiente mentalidad empresarial hacia la búsqueda de otros mercados distintos al nuestro, supone que tengamos pocas empresas con exportaciones regulares comparado con nuestros socios europeos. Esperamos que este manual preste la ayuda que usted necesita, despeje incertidumbres y constituya una exitosa vía para emprender la internacionalización de su empresa con garantías. Eso es lo que esperamos conseguir.

# 1

## Introducción a la internacionalización empresarial

- 1.1. La globalización y sus efectos.
- 1.2. Evolución de los mercados mundiales.
- 1.3. ¿Qué es la internacionalización?
- 1.4. Factores para la internacionalización.
- 1.5. La necesidad de internacionalizar la empresa.
- 1.6. Fases en la internacionalización empresarial.
- 1.7. ¿Poseemos alguna ventaja competitiva con relación a nuestros productos o servicios que nos diferencie del resto de nuestros competidores?
- 1.8. Situación de las empresas españolas.
- 1.9. ¿Cómo acceder a los mercados exteriores?  
La importancia de tener un buen plan de internacionalización.
- 1.10. Las instituciones al servicio de la internacionalización empresarial: nuestros colaboradores idóneos.

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Proporcionar al lector los conceptos básicos sobre el fenómeno de la globalización y sus efectos, así como los motivos principales que lo han propiciado, haciendo referencia a la evolución de los mercados globales.
- Definir el concepto de internacionalización empresarial, analizando las acciones a que se refiere este fenómeno, los factores que la impulsan, así como sus fases.
- Argumentar acerca de la necesidad de internacionalizar la empresa española y la actitud necesaria para que dicho proceso sea un éxito, haciendo una mención especial a la situación de las empresas españolas en el contexto internacional.
- Divulgar la ayuda y los servicios que desde distintas instituciones —ICEX, Cámaras de Comercio, IVACE, etc.— pueden brindar en este contexto a las empresas españolas internacionalizadas.

## 1.1. La globalización y sus efectos

Tras el brote de COVID-19 surgido en marzo de 2020, muchas empresas comprobaron que no estaban suficientemente digitalizadas para poder operar, y que debían buscar mercados extranjeros para poder seguir funcionando. Con el paquete de restricciones del Gobierno de España por COVID-19 puesto en marcha, muchas empresas se vieron limitadas a nivel productivo y comercial. Esto trajo una recesión económica muy dura que todavía sigue presente cuya prueba principal es el índice macroeconómico del PIB. En España, 2019 trajo un PIB de 1.245.513 M€, mientras que en 2020 hubo una caída del 11,3% del PIB, registrando un PIB anual de 1.117.989 M€. Aunque 2021 fue un año de recuperación, se registró un PIB anual de 1.206.842 M€, el cual seguía sin superar al PIB del año de 2019.

La pandemia ha afectado de forma irregular a los distintos países, y hay Estados que sí han logrado una recuperación.

No hay duda de que la pandemia ha supuesto un revés para muchas empresas que han debido adaptarse a un medio mucho más tecnológico y a tener que buscar oportunidades en el extranjero. Sin embargo, los problemas nunca llegan solos, y justo esa limitación en el proceso productivo ha desencadenado una escasez de materias primas, encareciendo mucho el precio del producto final.

Asimismo, y relacionada con la escasez de materias primas, la guerra de Ucrania es una realidad en los momentos en los que se trabaja este manual. Con su estallido el 24 de febrero de 2022 tras la invasión de las tropas rusas en el territorio ucraniano, se frustró un año considerado por muchos economistas como el año pospandémico idóneo para la recuperación final.

Ante esta situación, las empresas que tenían lazos con Rusia han tenido que enfrentarse al paquete de sanciones que la Unión Europea ha ido lanzando de forma escalonada. Esto ha supuesto un revés en sus operaciones, debiendo buscar alternativas a los

operadores rusos porque se les prohibía comercializar de forma directa o indirecta con cualquier empresa de Rusia.

Toda esta situación ha provocado un enlace fatal para las economías europeas: aumento de la inflación y fluctuación del euro, llegando el dólar a estar más apreciado. Aun así, el aumento de la inflación se ha generalizado de forma global.

Estrechamente relacionado con ello, encontramos la globalización. En esta segunda década del siglo XXI, al concepto de globalización se le ha sumado el de glocalización. La primera puede definirse como la integración de un modelo de forma uniforme a nivel global. Este modelo puede tratarse desde productos o servicios, pasando por tecnología e información, hasta estrategias comerciales.

Las notas positivas que trae la globalización consigo, entre otras, tienen que ver con una mayor presencia de mercados y reducir costes.

Un ejemplo sería el iPhone, que es diseñado en Estados Unidos y fabricado en China a través de componentes que provienen de Corea del Sur y de Taiwán, entre otros países. Este producto es fabricado en serie y vendido de la misma manera a todo el mundo.

Por otro lado, está la glocalización, que se trata de la fusión entre globalización y localización, dando respuesta a que el producto o servicio se debe adaptar al mercado local. Se entiende dicho mercado local como el conjunto de parámetros que son tenidos en cuenta para comprobar la viabilidad de un producto. Entre esos parámetros se encuentran la cultura del país, las costumbres, las normas que tiene dicha sociedad, etc.

Siguiendo el ejemplo del iPhone, la glocalización entra en juego cuando Apple vende el teléfono con 5G y no todos los países y teleoperadoras usan las mismas bandas para activar el 5G. De este modo, realiza una adaptación para los terminales vendidos en Europa.

TABLA 1.1  
**DIFERENCIA ENTRE GLOBALIZACIÓN Y GLOCALIZACIÓN  
EN UNA EMPRESA TECNOLÓGICA**

	<b>Globalización</b>	<b>Glocalización</b>
<b>La tecnología</b>	Facilita la comunicación entre las distintas regiones del planeta, haciendo uniforme un determinado consumo.	Se adapta a las infraestructuras del país concreto.
<b>Conectividad</b>	Hoy es posible transmitir el conocimiento a través de la tecnología de forma muy rápida.	No es posible hacerlo viable sin tener versiones con el idioma de cada país.
<b>Transporte de mercancías y personas</b>	El transporte de mercancías se ha agilizado bastante, aunque se sigan utilizando los mismos medios de transporte, sin importar las distintas nacionalidades que intervienen en el mercado.	Los países no dejan de tener sus propias normas jurídicas que regulan ciertos aspectos en esta materia, por lo que a la hora de enviar una mercancía tendremos que detenernos a pensar en el destino.

Entre los grandes efectos de la globalización, podemos destacar los siguientes:

- **Deslocalización.** No es nueva la estrategia de buscar un país que ofrezca mejores beneficios fiscales y una mano de obra más barata. Se trata de trasladar toda la producción de una empresa de un país a otro con el fin de reducir costes o la presión fiscal. Sin embargo, ese movimiento puede no atender a dichos fines, sino a la búsqueda de talento para desarrollar un producto o servicio.
- **Internacionalización como solución.** Muchas empresas se han dado cuenta de que el mercado doméstico es insuficiente y puede no ser una garantía, por lo que han buscado clientes en el extranjero. Esta decisión no es nada sencilla porque hay que estudiar el mercado extranjero idóneo para expandirse, aunque el objetivo está claro: mejorar la facturación y obtener relevancia en el mercado.
- **Demanda global.** A menudo vemos ciertos choques de cultura que tienen un resultado positivo, como es el caso de las cadenas de alimentación *fast-food* estadounidenses a nivel global. Este impacto produjo curiosidad en muchos ciudadanos, y, con la consolidación de las redes sociales, ahora pueden desear productos o servicios que no son fabricados ni desarrollados en su país. Internet y las redes sociales han acortado distancias entre los mercados, por lo que hoy es posible comprar cualquier producto y tenerlo en casa en menos de un mes. Dicho hecho no ha pasado desapercibido por los países desarrollados, que han terminado por endurecer sus políticas aduaneras en determinados bienes.
- **Movilidad fluida de ciudadanos y empresas.** Estamos en la era donde viajar es barato y es posible comprar billetes de vuelo a destinos extranjeros por menos de 30€. De este hecho se han aprovechado tanto ciudadanos por puro ocio como empresas respecto a sus trabajadores.
- **Descentralización de puestos de trabajo.** Una vez más, la tecnología protagoniza un capítulo nuevo de la globalización, y el resumen está en una palabra: teletrabajo. Tras el COVID-19, muchas empresas vieron que, en ciertos trabajos, otorgar al trabajador la posibilidad de trabajar aumenta la productividad en un 68%, según la consultora estadounidense Omdia. Este hecho ha posibilitado ampliar el mercado laboral para las empresas, ofreciendo puestos de trabajo híbridos donde el 60-90% es teletrabajo y el 40-10% es trabajo presencial. Ello ha permitido que se pueda contratar a ciudadanos extranjeros o nacionales que residen en una ciudad distinta de las oficinas de la empresa.

## 1.2. Evolución de los mercados mundiales

La conclusión que se puede extraer de lo explicado anteriormente es que hemos pasado de un entorno de crisis cíclicas a un entorno de crisis sistémicas. Dicho esto, ante una crisis siempre hay una oportunidad, aunque no sea sencillo afrontarla desde esta perspectiva.

En este punto, las empresas tienen pánico a la incertidumbre y a los cambios repentinos que suceden en los mercados, acreciendo/decreciendo una divisa, encareciéndose las materias primas, aumentando la escasez; un dinamismo que es incontrolable.

Cada crisis es un desafío, y, en tiempos complicados, no tardan en manifestarse los movimientos por ciertas autoridades, como es el caso de Europa. El COVID-19 provocó la Gran Reclusión, lo que desencadenó una crisis económica y sanitaria en todos los Estados miembros. Así que los países miembros desarrollaron los planes de recuperación y resiliencia, que se trata de una estrategia por la que España canaliza los fondos destinados a Europa para reparar los daños por la crisis del COVID-19 e iniciar una reconstrucción.

Todo ello sin olvidar uno de los grandes cambios en el mercado europeo: el Brexit. Reino Unido e Irlanda del Norte dejaron de ser Estados miembros de la Unión Europea el 31 de enero de 2020, lo que ocasionó un gran impacto al transporte de mercancías entre los países europeos y Reino Unido.

No todos los países han afrontado la Gran Reclusión de la misma manera, destacando a los países asiáticos como China, Taiwán, Singapur o Corea del Sur como los que antes iniciaron su recuperación de esta crisis sanitaria.

En el contexto actual, sigue habiendo países desarrollados, subdesarrollados y emergentes. Los primeros son pocos países que copan la riqueza mundial por una mera cuestión histórica: fueron pioneros en las revoluciones industriales del siglo XIX, XX y la última revolución protagonizada por el dato y el metaverso.

Respecto a los países subdesarrollados, la ONU acude al índice de desarrollo humano (IDH) para calificar los países según las condiciones de vida que ofrecen y el progreso para sus habitantes. El IDH tiene en cuenta la esperanza de vida, la tasa de mortalidad, la alfabetización, la educación y el poder adquisitivo. Para considerar a un país subdesarrollado, debe tener un IDH inferior a 0,55.

Los países emergentes son los que presentan unas cifras interesantes con relación al PIB mundial. Una clara representación de países emergentes son los BRICS, que hacen referencia a Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Todos tienen una característica en común: el tamaño del PIB, siendo el 30% del PIB mundial. Por otro lado, difieren en niveles de renta per cápita, estructuras productivas y unos niveles de desigualdad notables. Por tanto, los BRICS pueden representar una oportunidad para muchas empresas que están buscando expandirse en el extranjero.

La paridad del poder adquisitivo se trata de un indicador económico que muestra la diferencia del coste de vida entre varios países para su comparación. En esta lista vemos a dos países emergentes en el top 3, como China e India. Más abajo, aparecen Rusia y Brasil, estando Sudáfrica mucho más abajo, con 949,85.

TABLA 1.2  
**ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO**

HDI RANK	Human Development Index (HDI)	SDG 3 Life expectancy at birth	SDG 4.3 Expected years of schooling	SDG 4.4 Mean years of schooling	SDG 8.5 Gross national income (GNI) per capita	
	Value	(years)	(years)	(years)	(2017 PPP \$)	
	2021	2021	2021*	2021*	2021	
<b>Very high human development</b>						
1	Switzerland	0.962	84.0	16.5	13.9	66,933
2	Norway	0.961	83.2	18.2 <sup>c</sup>	13.0	64,660
3	Iceland	0.959	82.7	19.2 <sup>c</sup>	13.8	55,782
4	Hong Kong, China (SAR)	0.952	85.5 <sup>a</sup>	17.3	12.2	62,607
5	Australia	0.951	84.5	21.1 <sup>c</sup>	12.7	49,238
6	Denmark	0.948	81.4	18.7 <sup>b</sup>	13.0	60,365
7	Sweden	0.947	83.0	19.4 <sup>c</sup>	12.6	54,489
8	Ireland	0.945	82.0	18.9 <sup>c</sup>	11.6 <sup>a</sup>	76,169 <sup>f</sup>
9	Germany	0.942	80.6	17.0	14.1 <sup>a</sup>	54,534
10	Netherlands	0.941	81.7	18.7 <sup>ca</sup>	12.6	55,979
11	Finland	0.940	82.0	19.1 <sup>c</sup>	12.9	49,452
12	Singapore	0.939	82.8	16.5	11.9	90,919 <sup>f</sup>
13	Belgium	0.937	81.9	19.6 <sup>c</sup>	12.4	52,293
13	New Zealand	0.937	82.5	20.3 <sup>c</sup>	12.9	44,057
15	Canada	0.936	82.7	16.4	13.8 <sup>a</sup>	46,808
16	Liechtenstein	0.935	83.3	15.2	12.5 <sup>a</sup>	146,830 <sup>ff</sup>
17	Luxembourg	0.930	82.6	14.4	13.0 <sup>f</sup>	84,649 <sup>f</sup>
18	United Kingdom	0.929	80.7	17.3	13.4	45,225
19	Japan	0.925	84.8	15.2 <sup>a</sup>	13.4	42,274
19	Korea (Republic of)	0.925	83.7	16.5	12.5 <sup>a</sup>	44,501
21	United States	0.921	77.2	16.3	13.7	64,765
22	Israel	0.919	82.3	16.1	13.3 <sup>a</sup>	41,524
23	Malta	0.918	83.8	16.8	12.2	38,884
23	Slovenia	0.918	80.7	17.7	12.8	39,746
25	Austria	0.916	81.6	16.0	12.3	53,619
26	United Arab Emirates	0.911	78.7	15.7	12.7	62,574
27	Spain	0.905	83.0	17.9	10.6	38,354
28	France	0.903	82.5	15.8	11.6	45,937

Fuente: PNUD.

TABLA 1.3  
**PARIDAD DEL PODER ADQUISITIVO  
 (MILES DE MILLONES DE DÓLARES INTERNACIONALES)**

Country	Value
China, People's Republic of	30.07 thousand
United States	25.04 thousand
India	11.67 thousand
Japan	6.11 thousand
Germany	5.32 thousand
Russian Federation	4.65 thousand
Indonesia	4.02 thousand
Brazil	3.78 thousand
United Kingdom	3.78 thousand
France	3.69 thousand
Türkiye, Republic of	3.32 thousand
Italy	3.02 thousand
Mexico	2.92 thousand
Korea, Republic of	2.77 thousand

Fuente: Fondo Monetario Internacional (datos de 2022).

TABLA 1.4  
**RANKING DE LOS PRIMEROS 50 PAÍSES CON RELACIÓN  
 A SU PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB). AÑO 2021**

Número	País	Valor en Millones de dólares
1	Estados Unidos	23,315,080.56
2	China	17,734,062.65
3	Japón	4,940,877.78
4	Alemania	4,259,934.91
5	India	3,176,295.07
6	Reino Unido	3,131,377.76
7	Francia	2,957,879.76
8	Italia	2,107,702.84
9	Canadá	1,988,336.33
10	Corea del Sur	1,810,955.87
11	Rusia	1,778,782.63
12	Brasil	1,608,981.46
13	Australia	1,552,667.36
14	España	1,427,380.68
15	México	1,272,839.33
16	Indonesia	1,186,092.99
17	Países bajos	1,012,846.76
18	Arabia Saudí	833,541.24
19	Turquía	819,035.18
20	Suiza	800,640.16
21	Polonia	679,444.83
22	Suecia	635,663.80
23	Bélgica	594,104.18
24	Tailandia	505,947.04
25	Irlanda	504,182.60
26	Israel	488,526.55
27	Noruega	482,359.32
28	Austria	480,368.40
29	Nigeria	440,833.58
30	Sudáfrica	419,015.02
31	Bangladesh	416,264.94
32	Emiratos Árabes	415,021.59
33	Egipto	404,142.77
34	Dinamarca	398,303.27
35	Singapur	396,986.90
36	Filipinas	394,086.40
37	Malasia	372,980.96
38	Hong Kong	369,176.40
39	Vietnam	366,137.59
40	Irán	359,713.15
41	Pakistán	348,262.54
42	Chile	317,058.51
43	Colombia	314,464.14
44	Finlandia	297,301.88
45	Rumanía	284,087.56
46	República Checa	281,777.89
47	Portugal	253,663.14
48	Nueva Zelanda	249,885.69
49	Perú	223,249.50
50	Grecia	214,873.88

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de 2021 de The World Bank.

### 1.3. ¿Qué es la internacionalización?

La globalización económica ha permitido que las empresas de todo tipo se enfrenten a una elevada competencia, a una necesidad constante y progresiva de innovación y a la tendencia de una homogeneización de los mercados internacionales. Estamos ante un entorno global en continuo cambio, con una gran competencia que obliga a un importante esfuerzo de análisis e identificación de las capacidades, habilidades y búsqueda de aquellas ventajas competitivas que permitan tomar posiciones y establecer la mejor estrategia de crecimiento, penetración o consolidación en un mercado determinado para la consecución del buen fin de la empresa.

La internacionalización se ha convertido en una palabra clave en los últimos años. Hoy por hoy parece ser una de las pocas soluciones con las que las empresas del tejido productivo español deben contar para su permanencia, supervivencia y crecimiento. Pero ¿qué es la internacionalización empresarial y en qué consiste?

La internacionalización no es más ni menos que la búsqueda de nuevos mercados distintos al doméstico sobre el que se opera. Podríamos decir que consiste en exportar, importar, invertir en el extranjero, implantar la producción en un país distinto al nuestro. Por tanto, aunque existen diversos grados en la internacionalización de una empresa, diremos que una empresa busca la internacionalización o se halla en ella cuando vende productos al exterior, importa productos desde el exterior, se implanta productivamente en otro país, establece filiales o establecimientos permanentes en el exterior, se halla activamente en la búsqueda de nuevos socios comerciales; en definitiva, está en una situación de interdependencia con mercados distintos al suyo. Si queremos una definición concreta, podríamos definir la internacionalización como aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural.

En conclusión, la internacionalización empresarial contempla hacer negocios en diferentes países o con diferentes países, contemplando básicamente las siguientes acciones:

- **Exportar:** acción de vender, entregar y cobrar productos o servicios a clientes que se encuentran fuera de los límites del mercado nacional. En atención a la definición, no solo se exportan productos, sino que la aparición de las nuevas tecnologías ha propiciado la prestación de servicios o venta de servicios informáticos, de consultores, financieros, ingenierías de telecomunicaciones, agencias de viaje, etc.
- **Importar:** es la acción contraria a la exportación, y, por tanto, la podríamos definir como la acción de comprar, introducir y pagar productos o servicios que se encuentran fuera de los límites del mercado nacional, pero que penetran en nuestro mercado doméstico. Consideramos que la importación también forma parte de la internacionalización empresarial si su acción lo es con el propósito de acopio de materias primas para su posterior transformación y exportación, o

incluso con el propósito único de revender las mercancías recibidas a un tercero. La importación se rige por similares parámetros a la exportación; tan solo cambia el sentido de la entrega.

- **Deslocalización productiva hacia un tercer país:** consiste en trasladar el centro productivo de una empresa a un tercer país con el objetivo del uso de economías de escala, abaratar costes en la mano de obra, localizar mano de obra cualificada o recibir ayudas e incentivos, entre otros. En definitiva, se trata de trasladar el centro productivo a un lugar que permita a la empresa ser más competitiva en costes o en términos estratégicos.
- **Transmisión internacional del *know how*:** los acuerdos de transferencia tecnológica entre empresas es otro método de internacionalizar la empresa. En la medida en que la empresa transmisora de la información genere beneficios a través de esta transmisión y que las empresas receptoras de la información se encuentren en terceros países, estaríamos ante otra acción de internacionalización de la empresa cerca de una prestación de servicios, pero con unas particularidades que la hacen reseñable. La transmisión del *know how* que las empresas desarrollan en sus procesos forma parte de su valor intangible, un valor incalculable que ofrece una ventaja competitiva innegable. Empresas con acuerdos *joint venture* internacional en muchísimas ocasiones ceden la transmisión del conocimiento, su *know how*, en la alianza estratégica.
- **Inversión directa en el exterior (creación de filiales, sucursales, establecimientos permanentes, *joint ventures*, etc.):** la deslocalización empresarial quedaría contemplada en la inversión directa en el exterior, puesto que no es posible deslocalizar un centro productivo sin hacer una fuerte inversión en el país de destino. La movilidad de las empresas en su afán por estar cerca de sus clientes, potenciales o no, ha llevado a que se realicen inversiones directas en edificios, almacenes, exposiciones, fábricas, factorías, personal contratado del país objetivo, etc. La empresa busca tener presencia en ese mercado a través de una presencia física. No sería posible tener una filial sin una inversión económica necesaria para materializarla.

## 1.4. Factores para la internacionalización

¿Qué debe impulsar a las empresas españolas a buscar nuevos mercados en el exterior?

No hay una única respuesta, dependerá en gran medida del tamaño de la empresa, su situación coyuntural actual o pasada, su experiencia y bagaje internacional y, en gran medida, la cultura empresarial de sus directivos y ejecutivos, y su vocación internacional. Como ejemplo, y en la mayoría de los casos, la internacionalización atiende a los siguientes factores o desencadenantes:

- **Saturación del mercado doméstico.** Esta situación se da en mercados maduros donde es difícil incrementar nuestra cuota de mercado y existe un considerable número de competidores, o quizás nuestro mercado objetivo es pequeño para nuestros productos o servicios. La búsqueda de nuevos mercados menos saturados nos brinda una excelente oportunidad de seguir creciendo o mejorando en la facturación de la empresa.
- **Enfrentarse a nuevos competidores del exterior.** Que las empresas compiten ferozmente no es nada nuevo. Las propias características de la globalización permiten que en nuestro mercado doméstico de referencia se establezcan empresas extranjeras con importantes capacidades de producción, de promoción y marketing que hacen difícil nuestra permanencia en el mercado o nos obligan a implementar una batería de acciones si queremos seguir manteniendo nuestra cuota de mercado o mejorando nuestras cifras de negocio. En muchas ocasiones, como planteamiento estratégico puede ser necesario hacer frente a nuestros competidores directos en mercados distintos al propio.
- **Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto.** Resulta común que nuestro producto haya finalizado el ciclo de vida en nuestro mercado doméstico, pero pueden existir muchas oportunidades de introducir el mismo producto con mínimas adaptaciones en otro mercado exterior, donde el mercado es menos maduro o, por ejemplo, las exigencias técnicas o hábitos de consumo del ciudadano del país objetivo todavía permiten lograr una buena cifra de negocios. El análisis de nuestro producto y la búsqueda de los mercados idóneos para este será crucial para el éxito en los mercados internacionales.
- **Incentivos gubernamentales y déficit comercial.** No es extraño que decidamos internacionalizar la empresa en atención a una oportunidad de establecernos en un país cuyos incentivos gubernamentales nos otorguen una ventaja competitiva que no teníamos en nuestro mercado de referencia. En muchas ocasiones dichos incentivos nacen del propio déficit comercial que ostentan los países y que obligan a los gobernantes a diseñar medidas político-económicas que capten inversión extranjera. Casos como Irlanda, con una fiscalidad del impuesto de sociedades del 12,5%, es un claro ejemplo de cómo una baja fiscalidad (Irlanda ostenta el impuesto de sociedades más bajo de la Unión Europea) ha incentivado la atracción del establecimiento de multinacionales de todo el mundo en su territorio.
- **Ventajas en costes salariales.** Es lo que hemos señalado ya anteriormente como una de las ventajas de la deslocalización empresarial. La búsqueda de países donde la mano de obra sea más barata, una fiscalidad menor en cuanto a tributación salarial y el uso de economías de escala que permitan ser más competitivos en muchas ocasiones son argumentos de peso para el establecimiento de un centro productivo en otra región del mundo.

- **Aprovechar la capacidad ociosa de producción.** Existen empresas, sobre todo del tejido productivo industrial, que poseen una gran capacidad de producción debido a sus inversiones en maquinaria e infraestructuras y a un buen *know how*. Para estas empresas es importante seguir un patrón regular de producción, puesto que tener la cadena de producción a medio gas puede suponer un mayor gasto. En ocasiones, la existencia de un gran *stock* en el almacén también ocasiona pérdidas. La necesaria salida de esta mercancía supone una oportunidad para acceder a otros mercados exteriores.
- **Vocación internacional de sus directivos.** Aunque a algunos de ustedes les parezca ciertamente extraño, no toda internacionalización empresarial parte de la premisa de una coyuntura difícil o extraña que haga imperiosa la necesidad de buscar nuevos clientes en el exterior. Existen empresas que la vocación de sus directivos las lleva a emprender el periplo internacional no por una necesidad acuciante para lograr la supervivencia de la empresa, sino más bien por un talento innato hacia lo internacional. Hay medianas empresas españolas con muy buenos productos y con poca o nula experiencia exportadora debido a una falta de motivación o vocación de sus directivos, pero existen pequeñas empresas cuya vocación internacional es patente desde el primer momento de su existencia.
- **Poder operar internacionalmente con Internet.** Gracias a la opción de una tienda *online*, un negocio puede vender sus productos desde España con envíos a los países que desee, siempre que tenga una estrategia logística. En el caso de los servicios ocurre lo mismo: se pueden ofrecer servicios de forma descentralizada dirigidos de forma internacional con tan solo una página web. Muchos negocios han comenzado su andadura de esta manera, sin tener ningún tipo de presencia física en el país extranjero. Por tanto, la posibilidad de operar a distancia facilita e incentiva a salir del mercado doméstico para buscar nuevos mercados, nuevos clientes e incrementar la facturación.

## 1.5. La necesidad de internacionalizar la empresa

Conocemos ya diversos factores para la internacionalización. La internacionalización se ha convertido en una necesidad actualmente, sobre todo si tenemos en cuenta las ventajas importantes que supone, aunque como es natural habrá que contar con los inconvenientes que también conlleva.

Es importante destacar que la internacionalización empresarial ha sido desconocida por una importante cantidad de nuestras pymes hasta tiempos muy recientes. Quizás el desconocimiento de las ventajas que supone la internacionalización ha frenado el intento de salir a los mercados exteriores, o quizás la falta de la preparación necesaria por parte de sus directivos, recursos humanos y de los miedos lógicos que el empresario pueda tener.

En este punto las preguntas que deberíamos hacernos son: ¿Por qué debemos internacionalizar nuestra empresa? ¿Qué ventajas obtendríamos? ¿Cuáles serán los inconvenientes con los que debemos contar?

TABLA 1.5  
**INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

<b>INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	
<b>✓ VENTAJAS</b>	<b>✗ DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de riesgos comerciales.</li> <li>• Mayores ventas = mayor facturación y mayor beneficio neto empresarial.</li> <li>• Uso de economías de escala y en consecuencia reducción de los costes unitarios de fabricación.</li> <li>• Aprendizaje de nuevos mercados y localización de nuevas oportunidades.</li> <li>• Mayor vida útil del producto.</li> <li>• Reconocimiento de marca y condensación de prestigio de la empresa y de sus directivos, personal e inversores.</li> <li>• Posicionamiento respecto de la competencia.</li> <li>• Revitalización económica de la zona de influencia de la empresa.</li> <li>• Reconocimiento de la marca España en aquellos mercados donde el producto penetre con éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes culturas, hábitos de consumo e idiomas que obligan a la modificación del producto.</li> <li>• Logística de transporte y distribución más compleja.</li> <li>• Contratación de nuevo personal formado en comercio exterior y de servicios externalizados (agentes de aduanas, transitarios, consultores jurídicos, etc.).</li> <li>• Adaptaciones del producto por normativa (certificaciones, procesos, etc.).</li> <li>• Costes por prospección de mercados, viajes, ferias, promoción y publicidad de los productos en los mercados exteriores, etc.</li> <li>• Utilización de medios de pago/cobro internacionales.</li> <li>• Posibles deudas internacionales.</li> <li>• Mayores trámites administrativos (administrativos, fiscales, financieros, etc.).</li> <li>• Asunción de riesgos políticos, socioeconómicos (evitables con coberturas de riesgos y con buena gestión).</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

Ahora conocemos muchas de las ventajas que supone la internacionalización empresarial para las empresas, así como sus inconvenientes. Debemos ser realistas acerca de nuestras posibilidades y sobre todo hay un par de palabras que deben estar en todo momento en su mente si usted actualmente está pensando seriamente en la expansión internacional de su empresa y ha decidido poner en marcha la internacionalización empresarial, y son: **PLANIFICACIÓN** y **PREPARACIÓN**. Esa es la clave.

El proceso de internacionalización, desde sus múltiples variables, implica un cambio de actitud de la empresa profundo y constante. Debe existir una mentalidad coherente hacia esa meta, esto es vital y lo decimos expresamente por nuestra propia experiencia en el seno de varias empresas del tejido productivo e industrial españolas. No solo debe existir ese cambio de actitud por parte de los directivos/ejecutivos, sino que debe incumbir a todos los recursos humanos de la empresa para hacer factible la implantación de los procesos, estructuras organizativas y técnicas que hasta este momento no se habían ni siquiera planteado.

La decisión de internacionalización de la empresa requiere entre otros los siguientes elementos para el éxito de la empresa en los mercados exteriores:

- **Un nivel superior de cultura empresarial.** No debemos caer en el condicionamiento de ser una pequeña empresa o empresa familiar. La internacionalización es un reto que debe ser planteado con profesionalidad y dedicación. No importa tanto el tamaño de la empresa en cuestión, y sí más la actitud con la que afrontemos el proceso.
- **Una mayor preocupación por las políticas de I+D+i.** Un buen producto o servicio es fundamental para un mayor acceso a los mercados exteriores. La preocupación que en la empresa se tenga en cuestiones de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) serán de vital importancia en el periplo internacional.
- **Una mayor exigencia digital.** En plena era digital, no tener una página web que represente a tu empresa es no tener identidad digital, lo que genera desconfianza en el extranjero. Independientemente de si el negocio es B2B o B2C, es imperativo tener una página web con todo lo que realiza la empresa, cuidando el aviso legal y su protección de datos, así como un apartado que presente a la empresa y su historia. Además, la presencia en redes sociales cada vez está más integrada en el ámbito de la empresa, siendo también una carta de presentación y un nuevo canal de captación de clientes.
- **Continuo análisis de la información comercial sobre los mercados exteriores.** No podemos actuar por intuiciones ni por impulsos sin justificación. Debemos ser capaces de canalizar y analizar la información sobre los mercados para obtener conclusiones basadas en la racionalidad y de ese modo minimizar sorpresas e imprevistos no deseados.
- **Conocimiento de la estructura y gestión comercial internacional.** Debemos conocer y aprender de las estructuras y gestiones comerciales internacionales. Si no se tiene un sólido conocimiento, mayor empeño habrá que hacer para conocer nuestro entorno exterior.
- **Concepción clara del interés en la diversificación de sus políticas de venta.** Como iremos viendo a través del presente manual, en muchas ocasiones no es posible vender a distintos países un mismo producto, con un mismo precio y dirigido a un mismo segmento. Debemos ser capaces de adaptarnos y tener la actitud suficiente para aplicar distintas políticas de venta adaptadas a cada país.
- **Asunción de nuevos costes en recursos humanos.** La internacionalización supone la asunción de nuevos costes que quizás en su empresa hasta ahora no se había planteado. Tanto si externalizan estos servicios como si decide contar con personal propio a cargo de la empresa, va a necesitar personal especialista en diversas áreas del comercio exterior, como, por ejemplo, personal especialista en comercio internacional, transitarios y operadores logísticos, agentes de aduanas, agentes comerciales en el exterior, consultores jurídicos externos, etc.

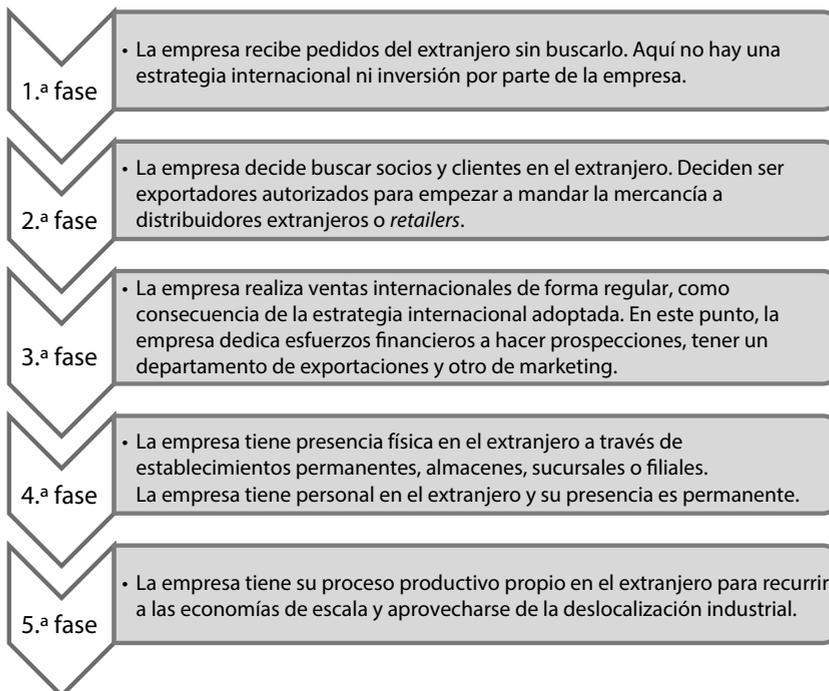
- **Aprendizaje de los procesos administrativos y documentales.** La introducción de sus productos o servicios en otros países conlleva la necesidad de conocer los trámites administrativos y documentales que rigen el comercio internacional. Así, por ejemplo, DUA (documento único administrativo), facturas proforma, certificados de origen, *bill of lading*, créditos documentarios y otros muchos documentos formarán parte de su operativa diaria en la realización de exportaciones o importaciones.

## 1.6. Fases en la internacionalización empresarial

A continuación, se describen sucintamente las fases en las que podemos dividir la internacionalización empresarial de cualquier empresa en atención a su actitud y operativa en los mercados internacionales (Figura 1.1).

FIGURA 1.1

### FASES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia.

## 1.7. ¿Poseemos alguna ventaja competitiva con relación a nuestros productos o servicios que nos diferencie del resto de nuestros competidores?

Es importante conocer como un paso previo en toda aquella empresa con intención de abordar los mercados exteriores si estamos en disposición de ofrecer al mercado un producto que suponga una ventaja competitiva. A través del presente manual abordaremos el análisis de nuestro producto, siendo importante contar entre nuestras primeras bazas con una ventaja competitiva para abordar el proceso con posibilidades de éxito y hacer frente a los numerosos competidores que nos aguardarán en los distintos mercados en los que tengamos intención de operar.

Una ventaja competitiva la podríamos definir como cualquier atributo o especificidad de un producto o servicio conocido y valorado positivamente por nuestros clientes que diferencian a la empresa respecto de su competencia, ya sea a nivel doméstico (España) o a nivel internacional.

Para garantizar el crecimiento y obtener unos beneficios sostenibles a medio y largo plazo, toda empresa con cultura empresarial suficiente necesita tener alguna de las ventajas competitivas que permitan el posicionamiento de su producto, el reconocimiento de su marca y la obtención constante y en crecimiento de su cuota de beneficios. Necesitamos tener un producto competitivo, y esto puede ser si nos basamos en el factor precio y somos capaces de ofrecer un producto o servicio con similares características a los de nuestra competencia, pero a un precio inferior (aunque este atributo tiene muy poco peso en productos manufacturados industrialmente debido a la fuerte competencia de las regiones asiáticas; es prácticamente imposible competir en precio con países como China, Taiwán o Vietnam). Si basamos nuestra ventaja competitiva en la calidad del producto o servicio y su diseño y si somos capaces de transmitir que nuestro producto o servicio es superior al ofrecido por nuestros competidores, podemos ser fuertes en ese mercado (una ventaja competitiva con estos atributos para ciertos segmentos y países supone una clara diferenciación que nos puede llevar al éxito). Y, por último, podríamos tener una ventaja competitiva por el nivel de innovación que el producto o servicio lleva incorporado. Este atributo es muy frecuentemente utilizado por grandes empresas multinacionales dedicadas a la alta tecnología, que gastan inmensas cantidades económicas en la investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos. Ejemplos claros: Apple, Samsung, Microsoft, Google, Ebay, Amazon, etc. Compiten a un nivel superior en el desarrollo de nuevos productos y servicios. El factor novedad es crucial, como ocurre con los dispositivos electrónicos *smartphones*, Ipad, Iphone, *tablets*, etc.

## 1.8. Situación de las empresas españolas

El COVID-19 ha dejado el tejido empresarial español muy dañado, acelerando el proceso de digitalización a marchas forzadas. Tras el decreto del confinamiento, solo

los servicios esenciales podían funcionar, por lo que muchas empresas se vieron obligadas a teletrabajar porque no podían hacerlo en las instalaciones físicas por riesgo de contagio. Este hecho provocó que las empresas más digitalizadas incluso incrementaran su facturación en 2020 respecto a 2019 por tener esa ventaja competitiva.

Esa digitalización ha llegado para quedarse y dicha necesidad no solo se ha evidenciado por parte de las empresas, sino también por los Gobiernos. En el caso de España, se lanzó el Kit Digital el 24 de noviembre de 2021 como un programa dirigido a pymes y autónomos consistente en proporcionar un bono para comprar soluciones digitales y digitalizar, así, sus negocios.

Por otro lado, muchas empresas españolas han quedado afectadas por el Brexit, tras la salida de Reino Unido de la UE, debido a que ya no se aplica la libre circulación de mercancías. Así, se ha vuelto algo más complicado exportar e importar, además de más caro: los bienes que importemos de Reino Unido tendrán aplicación de IVA (si tienen un valor de más de 39 libras) y serán gravados con arancel (si sobrepasan las 135 libras). De igual manera, a la hora de exportar, se encarece el producto para el británico.

Y si no fuera poco, tras el estallido de la guerra de Ucrania, muchas empresas españolas se han visto obligadas a cortar lazos con empresas rusas o cualquier institución pública de Rusia con la que hubiesen colaborado. Esto se debe al paquete de sanciones que la Unión Europea ha impuesto a Rusia en respuesta a la guerra de agresión. Traducido para las empresas, esto significa un encarecimiento de los combustibles que se importaban de Rusia (como el petróleo pesado) y la prohibición de exportar/importar ciertos productos a Rusia.

¿Internet ha facilitado la internacionalización empresarial para las empresas españolas frente a la crisis económica actual? ¿Las empresas deben estar digitalizadas?

No hay duda de que Internet es una gran herramienta para operar a nivel internacional, especialmente si nuestro negocio es un *ecommerce* o una tienda *online*. En cuanto a facilitar esta estrategia, se podría decir que puede ser de ayuda, pero hay que recalcar que muchas empresas operan a nivel internacional y no tienen una página web o una cuenta en una red social.

Tema distinto es la relevancia que tiene digitalizar un negocio, y con digitalizar no nos referimos a tener una página web, sino que es el proceso de creación de una plataforma para que la empresa pueda funcionar en remoto, permitiendo que los trabajadores puedan hacer sus tareas sin estar presencialmente en la oficina. Todas las empresas que tenían todas las herramientas basadas en la nube durante el COVID-19 no tuvieron grandes complejidades para operar porque sus trabajadores podían teletrabajar desde casa.

Como es lógico, hay sectores o ciertas empresas y profesiones en los que se pueden digitalizar sus negocios, pero no es posible trabajar desde casa. Por ejemplo, una empresa que fabrique calzado podrá tener a su departamento de marketing y de administración teletrabajando, pero seguirá necesitando operarios en la cadena de producción

que trabajen *in situ*. Lo mismo se puede aplicar a electricistas, fontaneros, carpinteros y una larga lista de profesiones.

La internacionalización empresarial es la solución de muchísimos problemas de la economía española y puede ayudar a salir de la crisis generada desde el año 2020. Asimismo, Internet y digitalizar son dos conceptos que ya deben estar presentes en el lenguaje de las empresas porque ofrecen muchas ventajas y porque una empresa sin página web, en un escenario internacional, es una empresa de la que se desconfa.

Al margen de la cantidad de beneficios que la internacionalización aporta y que con creces superan a los inconvenientes, es cierto y debemos tener presente que existen una serie de barreras que la dirección de la empresa debe analizar y resolver.

El aumento de costes por la necesidad de contratar a personal especializado, viajes de prospección, negociación, visitas a ferias internacionales, la búsqueda de nuevos canales de distribución, la inversión en promocionar el negocio a través de motores de búsqueda como Google o Bing (siendo más costosa en ciertos países), el establecimiento y la creación de filiales, sucursales, etc., son una realidad. Por tanto, es imprescindible para abordar los mercados exteriores una especial ACTITUD por parte de la dirección ejecutiva y directiva de la empresa. Queremos resaltar esto por la significativa importancia que tiene, y es fruto de la vivencia profesional personal de los autores del presente manual.

Lo cierto es que podríamos diferenciar a las empresas que exportan entre aquellas que llamaremos PROACTIVAS y aquellas a las que denominaremos REACTIVAS.

FIGURA 1.2

### EMPRESAS PROACTIVAS VS. REACTIVAS

Proactivas	Reactivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buscan mercados menos maduros y con mayor potencial.</li> <li>· Explotan oportunidades y el atractivo en los mercados emergentes.</li> <li>· Trasladan actividades de la cadena de valor a localizaciones más competitivas.</li> <li>· Desarrollan nuevas habilidades en tecnología, capital humano.</li> <li>· Aprenden de los distintos clientes y mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tratan de compensar únicamente la caída de la demanda interna.</li> <li>· Dar salida a los excesos de producción.</li> <li>· Saturación del mercado doméstico.</li> <li>· Reacción frente a la entrada de competidores internacionales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Es decir, las empresas PROACTIVAS disfrutan del proceso de internacionalización y se retroalimentan de él. Esa es la empresa con éxito deseable en nuestro tejido empresarial productivo. Tenga presente que para la internacionalización con éxito de la empresa no basta con tener un departamento de exportación. La internacionalización debe formar parte de la estrategia corporativa de la empresa.

### 1.8.1. ¿Cuál es la situación de la empresa española en este contexto?

La economía española ha evolucionado hacia la internacionalización empresarial desde el mismo momento que tuvo su entrada en la Unión Europea, entonces denominada CEE, allá por el año 1986. Mayoritariamente la internacionalización para el caso español ha tenido como protagonistas a grandes empresas y como mercados los europeos en gran medida, aunque recientemente se están diversificando los objetivos de nuestras exportaciones e inversiones en el extranjero, por lo que hay que ser optimistas. Salvo notables excepciones, nuestras pequeñas y medianas empresas (pymes) no han experimentado un rumbo similar en este proceso de internacionalización, a diferencia de lo que ocurre en países del entorno europeo.

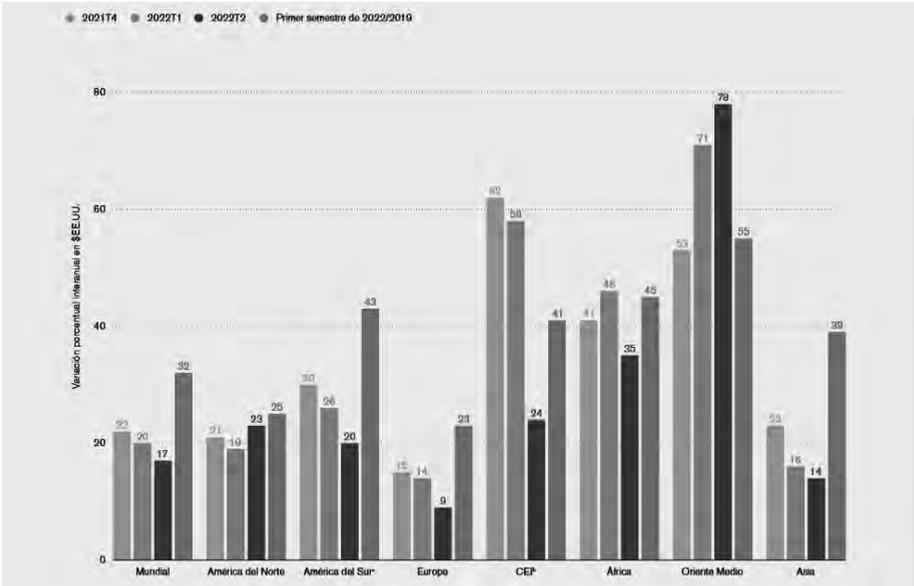
Se estima que del total de empresas españolas existentes (incluidas pymes y autónomos) tan solo un total de 100.891 son exportadoras (bienes por encima de los 1.000€), según los datos del Informe Mensual sobre Sector Exterior de diciembre de 2021. Esta cifra no representa más de 4,79%, y teniendo en cuenta que no todas lo hacen regularmente, entendiendo como empresas exportadoras aquellas que lo han hecho durante, al menos, cuatro años consecutivos, el porcentaje es muy inferior, hasta la cifra de un 1,30% aproximadamente. A la luz de estos datos tan solo podemos afirmar que la economía española no está lo suficientemente internacionalizada, al entender que mayoritariamente su tejido empresarial y productivo no participa de forma activa y constante en el comercio mundial de productos y servicios, así como en el flujo de los capitales destinados a las inversiones productivas.

A pesar del importante incremento de empresas exportadoras, es cierto que nuestro grado de apertura internacional no está a la altura de nuestro potencial exportador. Actualmente, ocho grandes multinacionales españolas forman parte del selecto *ranking* Global 500 que elabora la revista *Fortune* (Santander, Telefónica, Repsol, BBVA, Iberdrola, ACS, Inditex y Mercadona), con una facturación en su conjunto de cerca de 364 mil millones de euros en el año 2022. Fuera de estos *rankings* debemos resaltar el hecho de que otras muchas empresas de menor tamaño, incluyendo a pymes, han hecho de la expansión internacional su plan estratégico para crecer y ganar competitividad.

Según el último informe anual al que los autores han tenido acceso y que ha sido publicado por la Organización Mundial del Comercio (OMC), sus siglas en inglés WTC —World Trade Organization—, aunque con datos del año 2021, España figura como el país número 18 en el *ranking* de países exportadores de mercancías.

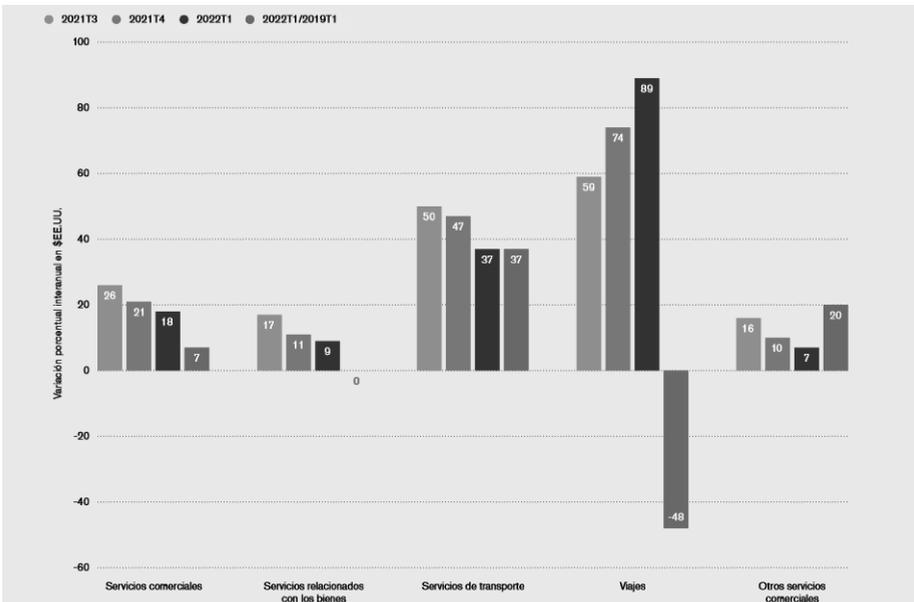
La cuota española en las exportaciones mundiales de mercancías sigue todavía bastante lejos de la de los países de nuestro entorno europeo, teniendo en cuenta el 7,6% de Alemania, casi el 3,1% de Francia y del 2,7% de Italia, y respecto a los servicios, cuya cuota ha sido significativamente mejor debido a los servicios mayoritariamente de turismo, somos el octavo país en el mundo, aunque se ha producido un ligero descenso en el *ranking* y cuota en relación con la situación que teníamos antes de producirse la crisis.

**FIGURA 1.3**  
**EXPORTACIONES MUNDIALES DE MERCANCÍAS POR REGIONES**



Fuente: Organización Mundial del Comercio. Examen estadístico del comercio mundial de 2022.

**FIGURA 1.4**  
**EXPORTACIONES MUNDIALES DE SERVICIOS COMERCIALES**



Fuente: Organización Mundial del Comercio. Examen estadístico del comercio mundial de 2022.

**TABLA 1.6**  
**PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES DE SERVICIOS**  
**COMERCIALES. AÑO 2020 (EN MILES DE MILLONES DE DÓLARES Y PORCENTAJES)**

Orden	Exportadores	Valor	%	Variación % anual	Orden	Importadores	Valor	%	Variación % anual
1	Estados Unidos	684	13,9	-20	1	Estados Unidos	436	9,5	-23
2	Reino Unido	339	6,9	-16	2	China	378	8,2	-24
3	Alemania	305	6,2	-11	3	Alemania	307	6,7	-17
4	China	278	5,7	-1	4	Irlanda	296	6,4	-11
5	Irlanda	262	5,3	6	5	Francia	232	5	-14
6	Francia	245	5	-17	6	Reino Unido	201	4,4	-26
7	India	203	4,1	-5	7	Japón	183	4	-11
8	Singapur	187	3,8	-14	8	Singapur	172	3,8	-17
9	Países Bajos	186	3,8	-32	9	Países Bajos	169	3,7	-36
10	Japón	156	3,2	-23	10	India	153	3,3	-14
11	Bélgica	113	2,3	-5	11	Bélgica	115	2,5	-6
12	Suiza	113	2,3	-13	12	Suiza	114	2,5	-7
13	Luxemburgo	110	2,2	-2	13	Corea, República de	102	2,2	-19
14	España	90	1,8	-43	14	Italia	92	2	-25
15	Italia	87	1,8	-28	15	Canadá	90	2	-25
16	Corea, República de	86	1,8	-12	16	Luxemburgo	86	1,9	-3
17	Canadá	84	1,7	-19	17	Dinamarca	69	1,5	-8
18	Dinamarca	74	1,5	-10	18	Suecia	68	1,5	-9
19	Suecia	69	1,4	-7	19	Federación de Rusia	63	1,4	-35
20	Polonia	67	1,4	-4	20	España	60	1,3	-29
21	Austria	64	1,3	-15	21	Emiratos Árabes Unidos	58	1,3	-33
22	Hong Kong, China	64	1,3	-37	22	Austria	56	1,2	-14
23	Emiratos Árabes Unidos	61	1,2	-31	23	Hong Kong, China	51	1,1	-37
24	Israel	53	1,1	-5	24	Brasil	47	1	-30
25	Australia	48	1	-32	25	Tailandia	47	1	-18
26	Federación de Rusia	47	1	-24	26	Polonia	40	0,9	-7
27	Taipei Chino	41	0,8	-20	27	Arabia Saudita, Reino de la	38	0,8	-31
28	Noruega	35	0,7	-18	28	Taipei Chino	37	0,8	-34
29	Turquía	35	0,7	-45	29	Australia	37	0,8	-47
30	Tailandia	31	0,6	-61	30	Noruega	37	0,8	-30
	Total	4.217	86	-		Total	3.834	84	-
	Mundo	4.914	100	-20		Mundo	4.596	100	-21

Fuente: Organización Mundial del Comercio. Examen estadístico del comercio mundial 2021.

TABLA 1.7  
**PRINCIPALES EXPORTADORES E IMPORTADORES DE MERCANCÍAS.  
 AÑO 2020 (EN MILES DE MILLONES DE DÓLARES Y PORCENTAJES)**

Orden	Exportadores	Valor	%	Variación % anual	Orden	Importadores	Valor	%	Variación % anual
1	China	2.591	14,7	4	1	Estados Unidos de América	2.408	13,5	-6
2	Estados Unidos	1.432	8,1	-13	2	China	2.056	11,5	-1
3	Alemania	1.380	7,8	-7	3	Alemania	1.171	6,6	-5
4	Países Bajos	674	3,8	-5	4	Reino Unido	635	3,6	-9
5	Japón	641	3,6	-9	5	Japón	635	3,6	-12
6	Hong Kong, China	549	3,1	3	6	Países Bajos	597	3,4	-6
7	Corea, República de	512	2,9	-5	7	Francia	582	3,3	-11
8	Italia	496	2,8	-8	8	Hong Kong, China	570	3,2	-1
9	Francia	488	2,8	-14	9	Corea, República de	468	2,6	-7
10	Bélgica	419	2,4	-6	10	Italia	423	2,4	-11
11	México	418	2,4	-9	11	Canadá	414	2,3	-11
12	Reino Unido	403	2,3	-14	12	Bélgica	395	2,2	-8
13	Canadá	391	2,2	-13	13	México	393	2,2	-16
14	Singapur	363	2,1	-7	14	India	372	2,1	-23
15	Taipei Chino	347	2	5	15	Singapur	330	1,9	-8
16	Federación de Rusia	332	1,9	-21	16	España	325	1,8	-13
17	Suiza	319	1,8	2	17	Suiza	291	1,6	5
18	España	307	1,7	-8	18	Taipei Chino	288	1,6	0
19	Emiratos Árabes Unidos (1)	306	1,7	-21	19	Viet Nam	263	1,5	4
20	Viet Nam	283	1,6	7	20	Polonia	257	1,4	-3
21	India	276	1,6	-15	21	Federación de Rusia (2)	240	1,3	-6
22	Polonia	271	1,5	2	22	Emiratos Árabes Unidos (1)	226	1,3	-16
23	Australia	250	1,4	-8	23	Turquía	219	1,2	4
24	Malasia	234	1,3	-2	24	Australia	208	1,2	-6
25	Tailandia	231	1,3	-6	25	Tailandia	207	1,2	-12
26	Brasil	210	1,2	-7	26	Malasia	190	1,1	-7
27	República Checa	192	1,1	-4	27	Austria	172	1	-7

*Fuente:* Organización Mundial del Comercio. Examen estadístico del comercio mundial 2021.

*Nota:* Estimaciones de la Secretaría. Importaciones FOB. Incluye considerables reexportaciones o importaciones destinadas a la reexportación.

La Unión Europea continúa siendo el destino principal de los productos y servicios de las empresas españolas. Casi el 70% del valor total de las exportaciones van

dirigidas hacia esos países. Esta concentración geográfica y nuestra menor implantación en el exterior frente a otros países hacen que nuestra economía no goce de todos los beneficios que la internacionalización puede reportar en nuestra economía.

Podemos asumir la afirmación de que la economía española tiene un tamaño reducido en cuanto a su base exportadora se refiere, con pocas empresas que lo hagan de un modo regular, escasa diversificación sectorial y con la especialización en productos con un valor añadido bajo o medio que son más vulnerables a las fluctuaciones de precios y a la competencia global. No obstante, la evolución del número de empresas en la actividad exportadora está incrementándose notablemente en estos últimos años.

Durante el periodo 2021-2022, las importaciones españolas de mercancías y servicios han aumentado significativamente debido a la recesión económica provocada por el COVID-19 durante el año anterior (2020), registrando un máximo histórico al alcanzar un valor de 342.787,1 millones de euros en 2021, lo que supuso un aumento nominal del 24,8% interanual. Al mismo tiempo, estamos siendo partícipes de un incremento sustancial, pero menor, de las exportaciones, que registraron un valor de 316.609,2 millones de euros en 2021, alcanzando también un máximo histórico, lo que supuso un incremento interanual nominal del 21,2%. Este avance en los flujos comerciales internacionales fue generalizado, si bien el incremento de las exportaciones españolas superó en más de 4 puntos porcentuales al del conjunto de la zona euro y también al de la Unión Europea (17,1% interanual en ambos casos).

### 1.8.2. ¿Cuáles han sido las causas de nuestra salida tardía a los mercados exteriores?

España ha sido un país tradicionalmente poco exportador. Esto se debe a una serie de factores, entre los que se encuentran:

Autosuficiencia en el mercado doméstico. España es un país relativamente grande, con una población de más de 47 millones de habitantes. Esto ha hecho que las empresas españolas no hayan tenido la necesidad de buscar nuevos clientes más allá de sus fronteras.

Propia estructura del tejido productivo español. El tejido empresarial español está compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas (pymes), que suelen tener menos recursos y capacidad de internacionalización que las grandes empresas.

Fenómeno histórico debido a la autarquía del periodo anterior. Durante la dictadura del general Franco, España se aisló del comercio internacional. Esto tuvo un impacto negativo en el desarrollo de la cultura exportadora de las empresas españolas.

En los últimos años, España ha hecho un esfuerzo por aumentar sus exportaciones. Este esfuerzo ha sido parcialmente exitoso, y las exportaciones españolas han crecido a

un ritmo constante en los últimos años. Sin embargo, España sigue siendo un país poco exportador en comparación con otros países europeos.

Para aumentar sus exportaciones, España necesita superar los retos mencionados anteriormente. Las empresas españolas necesitan tener más recursos y capacidad de internacionalización, y el Gobierno español debe crear un entorno más favorable para las exportaciones.

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía mundial, y España no ha sido una excepción. La crisis económica ha provocado una reducción del consumo interno, lo que ha obligado a las empresas españolas a buscar nuevos mercados para sus productos y servicios.

En este contexto, la internacionalización se ha convertido en una opción esencial para muchas empresas españolas. La pandemia ha acelerado el proceso de internacionalización de las empresas españolas, y se espera que esta tendencia continúe en los próximos años.

Existen una serie de factores que han contribuido a la aceleración de la internacionalización de las empresas españolas durante la pandemia. En primer lugar, la crisis económica ha reducido el consumo interno, lo que ha obligado a las empresas españolas a buscar nuevos mercados para sus productos y servicios. En segundo lugar, la pandemia ha facilitado la internacionalización de las empresas españolas, gracias al desarrollo de nuevas tecnologías que permiten a las empresas operar en mercados internacionales de forma más eficiente. Por último, el Gobierno español ha puesto en marcha una serie de programas de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas, lo que ha facilitado el acceso de las empresas españolas a los mercados internacionales.

Dadas estas respuestas, lo que sí está claro es que actualmente las empresas españolas apuestan por la internacionalización empresarial. Cada vez son más las pymes que conocen las ventajas que la salida a los mercados exteriores les ofrece y están dispuestas a invertir en recursos técnicos y humanos para abordar este proceso con seguridad y confianza.

Las dificultades encontradas en nuestro mercado doméstico han supuesto un cambio de mentalidad para impulsar a las empresas españolas a salir al exterior. En el año 2022, más de 200.000 empresas españolas realizaron alguna exportación, lo que supuso un incremento de un 3,6% respecto del año 2021. En cuanto al número de empresas que retomaron su actividad exportadora tras al menos cuatro años sin haberlo hecho, aumentó alrededor de un 35%. Estos hechos y la propia tendencia positiva que está en proceso nos hacen ser optimistas a corto plazo. Debemos considerar que la exportación y la internacionalización empresarial en general producen un flujo positivo, ya que entre otras razones permiten:

- Paliar el déficit comercial.
- La entrada de divisas.

- Hacer a las empresas más competitivas.
- Lograr el crecimiento, la sostenibilidad y la propia supervivencia de la empresa.
- Generar ventajas competitivas.
- Crear empleo en la medida en que la empresa incrementa sus beneficios y necesita nuevo personal para afrontar sus retos de expansión y oportunidad.
- Y en general generar beneficios en la estructura económica del país por el valor añadido que supone la internacionalización.

Pero ¿tenemos productos competitivos? ¿Podemos hacer frente a nuestros competidores en el exterior?

Nuestras empresas saben del enorme potencial que ofrece un mercado de alcance mundial. Los países cuyos mercados son maduros e incluso las nuevas economías —los denominados países emergentes— están demandando nuestros productos, y cada vez existen más oportunidades para las empresas españolas. Sectores como el automovilístico, la construcción y sus materiales, la agroindustria, el biotecnológico, el textil, etc., ya saben de las salidas que ofrece el comercio exterior. Aprovechemos, pues, el momento. Tan solo podremos hacer frente a nuestros competidores si estamos preparados para abordar el proceso y conocemos todas las variables necesarias. Es hora de PLANIFICAR nuestra salida hacia los mercados exteriores y lo vamos a hacer de un modo lógico y sistemático, con la ayuda de este manual y de los contenidos que diversos portales web ponen a nuestra disposición, y así estaremos preparados para planificar nuestra salida a esos mercados.

## **1.9. ¿Cómo acceder a los mercados exteriores? La importancia de tener un buen plan de internacionalización**

La pregunta es fácil de formular, aunque no tan sencilla de contestar por los elementos que intervienen en el proceso de internacionalización empresarial. Si queremos, podemos contestar también de un modo sencillo a la pregunta de cómo acceder a los mercados exteriores: con actitud. Una palabra que, sin embargo, esconde un sinfín de posibilidades. Creemos sinceramente que con la actitud suficiente para abordar el proceso se puede hacer frente a la internacionalización empresarial. Ahora bien, la actitud que aquí debemos tener también debemos mantenerla para alcanzar la aptitud o conocimiento previo de ¿qué voy a hacer? ¿Cómo lo voy a hacer? ¿Quién lo va a hacer? ¿Con qué recursos lo haré?

El acceso a los mercados exteriores, por tanto, exige un conocimiento previo de los mercados, de nuestro producto, de la estructura de nuestra empresa, de nuestras ventajas competitivas y conocer nuestros recursos, entre otros. Por lo tanto, debemos hacernos una serie de preguntas en nuestra salida al exterior:

1. ¿Qué pretendemos conseguir con la internacionalización empresarial? En definitiva, saber de nuestro nivel de expectativas, nuestra aversión al riesgo, horizonte temporal para alcanzar nuestros objetivos, por ejemplo.
2. ¿Tenemos las capacidades necesarias para tener éxito en el exterior? Es decir, si tenemos un buen producto o servicio, marca, cadena de suministro apropiada, estructuras de soporte, etc.
3. ¿Tenemos el talento necesario para gestionar la expansión? Estamos hablando de si disponemos de los recursos técnicos y humanos suficientes para alcanzar el objetivo propuesto.

Podemos responder estas preguntas con la identificación de siete variables que nos van a indicar si nuestra empresa puede llevar a cabo su expansión internacional:

1. **Análisis de nuestra capacidad productiva.** Debemos conocer cuál es nuestro nivel de producción actual y cuál podría ser nuestra capacidad de producción máxima, conociendo nuestros costes fijos y variables y el nivel de subcontratación externa que podríamos obtener.
2. **Cumplimiento de compromisos.** Averiguaremos si la empresa cumple con los plazos de fabricación y entrega del producto, su periodo de manufactura, rigurosidad en su cumplimiento, capacidad de reacción ante imprevistos, desviación de los plazos estimados y reales, así como la satisfacción del cliente durante al menos los tres últimos años.
3. **Análisis del producto.** Debemos comprobar si el producto o el servicio de la empresa tiene una calidad mínima aceptable, así como la existencia de otros atributos que manifiesten alguna ventaja competitiva que los diferencie de los competidores y suponga un mayor valor añadido, etc.
4. **Solidez en el mercado doméstico.** Ostentar cierta solidez en el mercado doméstico es aconsejable, es decir, tener una significativa cuota de mercado en nuestro mercado nacional aportará a la empresa una mayor solidez y estabilidad durante el proceso de expansión internacional.
5. **Recursos humanos.** La gestión de la expansión debería ser llevada a cabo por expertos en comercio exterior o, por lo menos, de personal con conocimientos suficientes de las herramientas y técnicas existentes. Este manual pretende formar a aquellos que hasta la fecha no poseían los suficientes conocimientos en comercio internacional para gestionar su salida hacia nuevos mercados. El conocimiento de idiomas es imprescindible para garantizar el éxito.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El idioma inglés sigue siendo el idioma universal en los negocios, aunque otros idiomas, como el español y francés, también están muy extendidos en el comercio mundial por el número de población y regiones donde es factible relacionarse con estos idiomas. Los idiomas chino y ruso están bajo impulso debido a la importancia que tienen las economías de procedencia de dichos idiomas.

6. **Recursos financieros.** Debemos contar con unos recursos mínimos para costear viajes de prospección, acciones comerciales y de marketing, contratación de personal, adaptaciones del producto, etc. Es un común error pensar que la internacionalización de la empresa va a autofinanciar a corto plazo los gastos de esta inversión.
7. **Dirección comprometida con la internacionalización.** Por último, pero no menos importante, la dirección debe tener la suficiente mentalidad y actitud hacia este proceso. La dirección debe ser capaz de trasladar la decisión y lo que ello comporta a toda la organización; la internacionalización supone un reto y como tal hay que plantearlo.

Una vez realizado este análisis de la empresa, deberemos conocer y ser capaces de realizar acciones encaminadas a conocer:

- ¿En qué mercados entrar? Para lo cual deberemos hacer las siguientes acciones:
  - Investigación, búsqueda, preselección y elección de mercados potenciales.
  - Estudio de la competencia internacional.
  - Búsqueda de los canales de distribución.
  - Organización y asistencia a ferias internacionales.
- ¿Con qué estrategia?
  - Estrategias basadas en coste/diferenciación del producto.
  - Estrategias de internacionalización, etc.
- ¿Con qué tipo de estructura?
  - Exportación directa o indirecta.
  - Deslocalización productiva.
  - Otras inversiones directas (filiales, sucursales, establecimientos permanentes, etc.).
  - Alianzas estratégicas (licencias, franquicias, *joint ventures*, etc.).
- ¿Cómo gestionar los mercados? Importantes cuestiones son, por ejemplo:
  - Búsqueda de clientes, preparación y seguimiento de las ofertas.
  - Recepción de los pedidos y control de las condiciones acordadas.
  - Control del cobro y de las comisiones a agentes y colaboradores.
  - Fiscalidad y tributación internacional.
  - Contratación y negociación internacional.

- Plan comercial y de marketing.
- Financiación internacional: medios de pago y cobro, cobertura de riesgos, etc.

Con el plan que en este manual se propone, debemos ser capaces de conocer y resolver las distintas barreras a la internacionalización que habitualmente se nos plantean para alcanzar nuestro propósito. Habitualmente la internacionalización se enfrenta a las siguientes barreras:

- **Barreras de conocimiento.** Las empresas tienen falta de información y conocimientos básicos acerca de lo que la actividad exportadora les puede proporcionar:
  - Desconocen los beneficios de todo tipo que la exportación y la internacionalización en general pueden reportar a la empresa.
  - No tienen conocimiento de las oportunidades que su producto o servicio ostentan en los mercados exteriores.
  - Desconocen las características y aspectos importantes sobre los mercados de destino.
  - Tampoco conocen las ayudas disponibles a la exportación y cuáles son los organismos que pueden brindarlas.
  - No conocen las posibilidades de vender a otros mercados a través de *market-places* especializados o *ecommerces* propios.
- **Barreras de recursos.** La empresa no dispone de los recursos suficientes para abordar este proceso con garantías. Entre los elementos de estas barreras citaremos los siguientes:
  - No disponemos de la suficiente capacidad de producción para suministrar nuestro producto a clientes internacionales.
  - No disponemos de los recursos económicos necesarios para realizar la investigación de los mercados y realizar la propia actividad exportadora.
  - Falta de personal experto en internacionalización, con conocimientos de idiomas y de las áreas temáticas propias que la internacionalización supone.
- **Barreras de procedimiento.** Son barreras que nacen de la propia complejidad técnica y documental en las que se ve envuelta la actividad internacional de la empresa. Así, por ejemplo:
  - Barreras culturales y lingüísticas. Cada país posee su propia costumbre e idioma. No conocerlos en profundidad compromete el futuro de la empresa en los mercados exteriores.
  - Barreras arancelarias y no arancelarias. Existen países que ponen muchas trabas a la introducción de productos extranjeros. Las barreras arancelarias

serían aquellas que son impuestas por aranceles elevados en los países de destino, es decir, los distintos países establecen altos impuestos a la importación-exportación que dificulta el acceso a esos mercados. En cuanto a las barreras no arancelarias, son aquellas motivadas por requisitos técnicos impuestos por los distintos países para limitar la entrada de productos procedentes del exterior.

- Logística y trámites documentales. Es sin duda una barrera para tener presente. La exportación implica numerosos trámites y burocracia. Documentos aduaneros, de transporte, fiscales, legales, etc., hacen relevante conocer estos procedimientos.
- **Barreras exógenas.** Son barreras que tienen que ver con la incertidumbre de ciertos mercados internacionales. En concreto, estamos hablando de:
  - Inestabilidad política y riesgo país. Es sin duda una barrera que puede limitar el acceso a ciertos mercados donde exista peligro de manifestaciones, altercados, guerra o confiscación de bienes, por ejemplo. Además, ello podría provocar riesgo de impago, con lo que esto supondría para la empresa cuyo cliente comercial está en ese país.
  - Riesgo de cambio. Surge de la propia fluctuación de la moneda con la que operemos. Si las transacciones económicas se hacen con una moneda distinta al euro, deberemos tener presente la posible fluctuación en la moneda que nos pueda perjudicar.

La estrategia para alcanzar la internacionalización que pretendemos, aún más cuando se trata de pymes, debe ser convenientemente planificada y basada en estos cuatro pilares:

- **Cultura empresarial con liderazgo.** Debemos ser capaces de generar una cultura de reflexión encaminada a la necesidad de planificar estratégicamente el devenir de la empresa a medio y largo plazo. Debemos entender que la globalización ha hecho posible estar ante un mercado global, sin fronteras ni límites geográficos y ante una inmensa cantidad de oportunidades. Las empresas españolas, sobre todo pymes, deben hacer un esfuerzo por buscar la cooperación entre empresas y no rivalidad entre ellas. Hay posibilidades de aunar esfuerzo entre empresas de similares rubros y con productos complementarios entre sí. Nuestro mundo nos demanda la máxima *piensa globalmente y actúa localmente*, debiendo generar y planificar nuestra propia red de contactos.
- **El necesario *know how*** en la gestión diaria de la empresa. Dentro de nuestras empresas tenemos que apostar por el compromiso de seguir aprendiendo y seguir haciendo aquello que nos repercutirá positivamente. Los responsables de las empresas debieran estar implicados en generar una cultura de aprendizaje continuo que se retroalimentará internamente en su propia estructura, fomentando

la cooperación entre empresas. La tecnología ha supuesto una revolución en la comunicación, haciendo fácil y asequible la transmisión del conocimiento. Debemos aprovecharnos de ello.

- **Flexibilidad en nuestra respuesta y poder de adaptación.** Si debemos indicar el elemento que caracteriza el éxito de cualquier empresa en los mercados exteriores, este elemento es la correcta identificación de las oportunidades de negocio, dondequiera que se encuentren, con la capacidad suficiente de organización para responder con prontitud y eficacia ante las oportunidades de negocio que han sido detectadas.
- **Financiación de la internacionalización empresarial.** Conocer los recursos necesarios y su financiación es fundamental para llevar a cabo el proceso de internacionalización, ya que nos permitirá medir los riesgos que corremos y cómo mitigarlos. Cuestiones relativas a posibles apoyos institucionales y programas de ayuda a la internacionalización son importantes.

En conclusión, solo con un plan de internacionalización que contemple, por un lado, el proceso de reflexión estratégica desarrollado con mentalidad global, para los mercados internacionales, y, por otro lado, aquella visión operativa para implementar dicho proceso y hacerla realidad, estaremos en condiciones de abordar los mercados exteriores con garantías de éxito. Con nuestro plan de internacionalización deberemos conocer las barreras existentes, nuestras debilidades y amenazas, además de nuestros puntos fuertes y las oportunidades que nos hacen fuertes para introducirnos en esos mercados ansiados de un modo enérgico y con paso firme.

## 1.10. Las instituciones al servicio de la internacionalización empresarial: nuestros colaboradores idóneos

Nuestra propia experiencia en el mundo de la internacionalización empresarial nos ha hecho ser conscientes de la importancia que tiene contar con colaboradores, sin los cuales alcanzar nuestros objetivos en los mercados exteriores es francamente difícil. Existen diversos organismos que brindan apoyo a la internacionalización empresarial, que pueden y deben ayudarnos en el proceso de apertura y consolidación hacia los mercados internacionales.

Hemos considerado apropiado incluir en este manual los contenidos útiles que diversas instituciones ponen a disposición del público en general para la realización de un completo plan internacional. La mayor parte de estos contenidos es de acceso gratuito y vía *online*, por lo que se hace imprescindible indicar las rutas de acceso y la explicación pertinente de cómo canalizar toda la información disponible y el modo de usar esta en el proceso de planificación estratégica y operativa de la empresa en su expansión internacional.

Los organismos encargados de la internacionalización empresarial, como el ICEX, Cámaras de Comercio, IVACE, INFO, IPEX, Comisión Europea, etc., aspiran a estar al lado de las empresas en este viaje, y para ello ofrecen una amplia gama de programas y servicios que tienen como objetivo contribuir a que la internacionalización se convierta en parte de nuestra estructura económica y que no solo sea fruto de una visión de oportunidad basada en la coyuntura negativa de los tiempos de esta crisis económica.

A lo largo de nuestra experiencia profesional estos organismos han estado presentes prestándonos multitud de ayudas y colaboraciones. Su estructura, servicios y, en su caso, sus oficinas comerciales por todo el mundo nos han ayudado a alcanzar nuestros objetivos, los objetivos de las empresas para las cuales hemos tenido la suerte de proyectar en su devenir internacional. Por eso, desde este manual hemos planteado la confección de un plan de internacionalización empresarial siguiendo la información, servicios, consejos, herramientas de gestión que dichos organismos prestan a cualquier empresa y profesional en su deseo de explorar y abordar los mercados internacionales. Su apoyo en este camino resulta imprescindible y así se lo transmitiremos.

### 1.10.1. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

#### ¿Quién es el ICEX?

ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior, es el organismo público estatal que tiene como misión impulsar y facilitar de forma eficiente la proyección internacional de las empresas españolas, como vía para contribuir a su competitividad. Para ello, en ICEX se prestan servicios a las empresas españolas en todas y cada una de las fases del proceso de internacionalización, a través de su red de oficinas en España y en el extranjero, y por medio de una amplia gama de programas e instrumentos que se adaptan a las necesidades de cada empresa.

- Si aún no se ha iniciado en comercio exterior, ICEX es el punto de partida para dar los primeros pasos.
- Si quiere ampliar mercados, en ICEX se le presta ayuda para impulsar las exportaciones.
- Si lo que se busca es la implantación en el exterior, en ICEX se presta ayuda para conseguir dicho objetivo.

FIGURA 1.5  
LOGOTIPO DE ICEX



Y además proporciona información, asesoramiento y la formación precisa para operar con éxito en los mercados globales.

- Dispone de 23 oficinas territoriales y provinciales de comercio en España, con más de 500 especialistas en internacionalización.
- Y además 92 oficinas en todo el mundo con más de 1.000 profesionales especializados.

## ¿Qué ofrece el ICEX?

- **Información** amplia y actualizada sobre mercados y sectores, oportunidades de negocio y aspectos prácticos o conceptuales referentes al comercio exterior.
- **Asesoramiento** a cargo de profesionales especializados durante cada etapa del proceso de internacionalización.
- **Promoción comercial** a través de planes de marketing cuyo objetivo es introducir, posicionar y consolidar la oferta exportadora española en los mercados exteriores.
- **Apoyo directo a las empresas** mediante toda clase de planes de ayuda a proyectos empresariales de exportación e inversión.
- **Foros de inversiones y cooperación empresarial**, facilitando contactos entre empresarios españoles y potenciales socios extranjeros.
- **Formación en internacionalización** a través de cursos de comercio exterior, seminarios temáticos y jornadas sobre mercados y sectores.
- **Becas de comercio exterior** para profesionales españoles y extranjeros.
- **Producción editorial** con publicaciones periódicas y números especiales sobre diversos aspectos del comercio exterior.

FIGURA 1.6  
OFICINA DE ICEX



Por medio de los servicios personalizados que ofrece ICEX, recibiremos unos servicios ajustados a las necesidades específicas de nuestra empresa para cada uno de los mercados objetivo, proporcionándonos la información y el apoyo que se solicite a través de la red de oficinas económicas y comerciales en el exterior.

Aunque se trata de un servicio de pago, debemos resaltar el alto valor añadido para la empresa y con un control de calidad garantizado.

En la actualidad, se ofrecen seis tipos de servicios a medida:

- Identificación de socios comerciales.
- Organización de agendas de reuniones de negocio.
- Información personalizada de mercados exteriores.
- Misiones inversas.
- Apoyo logístico.
- Análisis de medios para campañas de marketing y publicidad.

En su labor de ayuda a la internacionalización empresarial de pymes, resulta necesario destacar entre sus diversos programas y planes realizados para conseguir que las empresas españolas alcancen los mercados mundiales uno en concreto: el ICEX Next.

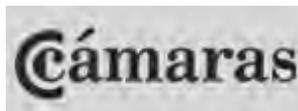
### 1.10.2. Cámaras de Comercio, Industria y Navegación

«Contigo, al servicio de las empresas».

Las Cámaras son la primera institución, después de la Administración, que más recursos dedican a fomentar la internacionalización de las empresas y ofrecer apoyo logístico en las acciones exportadoras.

FIGURA 1.7

#### LOGO DE CÁMARAS DE COMERCIO



Fuente: [camaras.org](http://camaras.org).

El Plan Cameral de Exportaciones recoge todas las acciones que realizan las Cámaras para promover la internacionalización y en las que participan anualmente más de 14.000 empresas españolas. Más de 800 acciones de promoción directa en 124 países, 500 cursos de formación, 9.000 actividades de asesoramiento y casi 40 comités

bilaterales de cooperación empresarial son algunos de los instrumentos que las Cámaras ponen a disposición de las empresas que quieren abrirse a nuevos mercados.

En su área de internacionalización, usted puede encontrar diversos contenidos que le pueden ayudar en la planificación estratégica de su internacionalización empresarial.

### 1.10.3. Unión Europea

Las diferentes instituciones y departamentos de la Unión Europea ponen al servicio de las empresas y del público en general una serie de servicios y contenidos en su afán de apoyar la internacionalización empresarial y su consolidación en los mercados tanto intracomunitarios como extracomunitarios. Se relacionan a continuación varias páginas web de información y apoyo al comercio exterior:

- Access2 Markets (<https://exporthelp.europa.eu/>). A través de esta página web, se da información a las empresas de los países en desarrollo sobre los aranceles, requisitos, acuerdos preferenciales, contingentes y estadísticas de la Unión Europea que les afectan.

FIGURA 1.8

#### LOGO DE CÁMARAS DE COMERCIO



Fuente: [camaras.org](http://camaras.org).

- Market Access Database (<http://madb.europa.eu/>). En esta página de la Comisión Europea se informa sobre los aranceles vigentes para el acceso a mercados fuera de la Unión Europea. Recoge las barreras existentes por países y sectores, ofreciendo además información sobre normativa y régimen de comercio.

### 1.10.4. Organización Mundial del Comercio

La Organización Mundial del Comercio (OMC, [www.wto.org](http://www.wto.org)) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los

productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades. Los Acuerdos de la OMC abarcan las mercancías, los servicios y la propiedad intelectual. En ellos se establecen los principios de la liberalización, así como las excepciones permitidas. Incluyen los compromisos contraídos por los distintos países de reducir los aranceles aduaneros y otros obstáculos al comercio y de abrir y mantener abiertos los mercados de servicios. Establecen procedimientos para la solución de diferencias.

FIGURA 1.9

### LOGO DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO



Fuente: [www.wto.org](http://www.wto.org).

#### 1.10.5. Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio

Resulta útil consultar los contenidos y servicios que ofrece la Secretaría de Estado de Comercio, que está a disposición del público en general, sobre las barreras al comercio, así como la información que proporciona sobre comercio exterior a todos aquellos interesados en la internacionalización empresarial.

FIGURA 1.10

### SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO



Fuente: <http://www.barrerascomerciales.es/>

#### 1.10.6. Instituciones autonómicas que apoyan la internacionalización

Existen diversos organismos dependientes de las respectivas comunidades autónomas que brindan apoyo a las empresas que quieran salir a los mercados exteriores. Consulte al organismo autonómico que le compete en función del área geográfica en la que desarrolla su actividad empresarial.

Como ejemplo de ello, indicaremos varios organismos dependientes de las comunidades autónomas a los que puede dirigirse en caso de que estén dentro de su área de influencia:

## **Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial**

IVACE Internacional, un nuevo instrumento que hereda la experiencia de más de 25 años en el fomento de la exportación del IVEX y que además cuenta con el respaldo de estar dentro del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE).

IVACE Internacional va a seguir desarrollando los servicios de asesoramiento especializado, así como los programas de apoyo a la internacionalización y el apoyo económico a los gastos de los procesos de internacionalización mediante una convocatoria única de ayudas.

FIGURA 1.11

### **IVACE INTERNACIONAL (ANTIGUO IVEX)**



*Fuente:* internacional.ivace.es.

## **Proexca (Sociedad Canaria de Fomento Económico)**

Es una empresa pública adscrita a la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad del Gobierno de Canarias que tiene como objetivos fundamentales la internacionalización de la empresa canaria y la atracción hacia las islas de inversiones estratégicas.

FIGURA 1.12

### **GOBIERNO DE CANARIAS**



*Fuente:* proexca.es.

## AFRICA Infomarket

AFRICA Infomarket (<http://www.africainfomarket.org/>) es la principal plataforma en español de información para los negocios en África. AFRICA Infomarket es un proyecto creado en octubre de 2002 por el Gobierno de Canarias, a través de la Dirección General de Relaciones con África y la Sociedad Canaria de Fomento Económico (PROEXCA) y las Cámaras de Comercio de Santa Cruz de Tenerife y Gran Canaria.

FIGURA 1.13  
**AFRICA INFOMARKET**



*Fuente:* [africainfomarket.org](http://africainfomarket.org).

## Resumen

La globalización y sus efectos han propiciado que las empresas sean interdependientes con los demás mercados globales. La internacionalización empresarial, causa directa de la globalización, cuyo concepto y factores que la impulsan hemos analizado, es actualmente una necesidad para las empresas del tejido empresarial español. A pesar de nuestra salida tardía hacia los mercados exteriores, las empresas españolas ostentan la suficiente capacidad productiva y de recursos técnicos y humanos para abordar el proceso con éxito; eso sí, la clave para ello es la planificación y la preparación. La internacionalización empresarial supone un cambio de actitud profundo y constante, debiendo saber si ostentamos alguna de las ventajas competitivas necesarias para abordar los mercados exteriores con éxito. Un buen plan de internacionalización empresarial será vital para la búsqueda, elección e implementación de nuestras acciones comerciales en el exterior. Las instituciones y organismos dependientes de la Unión Europea, Estado español y de las comunidades autónomas a través de su ayuda y servicios acompañan a la empresa española en su periplo internacional, siendo grandes aliados y colaboradores idóneos que toda empresa debe tener en cuenta.