

LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

Por
PEDRO BALLVE LANTERO (*)

I. INTRODUCCION

La cuestión de la internacionalización de la empresa aparece con frecuencia en la literatura económica aplicada, vinculándose casi siempre a la problemática de la competitividad frente al exterior, frecuencia que en España y en otros países de nuestro entorno se ve acentuada cuando se trata de temas referidos a la realidad cada vez más acuciante del Mercado Unico Europeo.

El concepto de internacionalización de la empresa queda definido por el hecho de que esta realice una parte de su actividad de abastecimiento, productiva o comercial, fuera del territorio nacional mediante establecimiento permanente.

La gran importancia de esta cuestión para la economía nacional queda manifiesta desde que nuestro país opta por la liberalización económica y la integración en esquemas supranacionales, como única forma de alcanzar la dimensión, la escala o las sinergias imprescindibles para ser competitivos.

El problema se plantea al constatar el retraso y la escasa dimensión en relación con otros países de nuestro entorno.

La internacionalización de las empresas es el gran reto de los próximos años, y preveemos que el mercado español no contribuirá

(*) Presidente de Conservera Campofrío, S. A.
- Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 161 (julio-septiembre 1992).

en más de un tercio al crecimiento de las empresas en los próximos años.

Sin embargo, observamos que cuanto mayor es la frecuencia con que se usa el término, menor es el rigor conceptual y técnico que se emplea para definirlo, dándose por supuesta una concepción básica o intuitiva, asimilada a moderno, conveniente e incluso necesario.

II. NECESIDAD DE LA INVERSION EN EL EXTERIOR

Los cambios en el escenario político y económico de los tiempos más recientes manifiestan una tendencia evidente hacia la internacionalización, e incluso globalización de la sociedad, tanto en sus formas de vida, uso y preferencias como en los modos de producción, relaciones laborales y sistemas distributivos. El proceso, que parece irreversible, ha sido posible merced al desarrollo tecnológico, y de modo especial, a las modernas comunicaciones. De igual manera, este fenómeno, aceptado y contrastado como positivo, al menos en balance, ha traído consigo una fuerte armonización económica, social y técnica entre los países de una misma región.

Parece innegable, hoy en día, la fuerte interdependencia entre los mercados, e incluso es ya un hecho frecuente su globalización, en el sentido de que los tamaños mínimos para que exista eficiencia no se alcanzan dentro de las fronteras del mercado doméstico. La caída de barreras de entrada tradicionales, bien de tipo natural o bien de tipo administrativo, está provocando economías de escala superiores en producción, investigación y desarrollo, e incluso y fundamentalmente en distribución.

De todo ello se deriva la necesidad de una nueva cultura competitiva internacional que anime la incorporación de actitudes activas respecto a la presencia y organización internacional en el seno de la empresa española.

Sin embargo, estas cuestiones, que hoy parecen casi obvias, no lo han sido así no hace todavía muchos años en nuestro país, que ha sufrido una larga etapa de autarquía económica y aislamiento político. Es fácil observar aún resistencias, e incluso temores, ante estos planteamientos, y es preciso reconocer que, junto a las oportuni-

des que aparecen existen también verdaderas amenazas si no se facilita una transición comedida y armónica.

Solamente con examinar las cifras de comercio exterior de los años recientes, se aprecia el importante cambio que se ha producido en este sector de nuestra economía. De esta manera, en los últimos años se ha producido un fuerte crecimiento de las exportaciones e importaciones, que refleja la profunda integración que ha experimentado la economía española en la economía internacional, con tasas de crecimiento de sus intercambios muy superiores a la media de la OCDE. La apertura de la economía española y la consecución del mercado único hará prácticamente imposible cualquier estrategia basada únicamente en el mercado interior:

Desde el punto de vista de la empresa, el nuevo ámbito económico se caracterizará por una mayor competitividad no referida básicamente a los precios, sino también y fundamentalmente a factores más complejos como *calidad, diseño, innovación, capacidad de adaptación y proximidad al cliente*. En este contexto, la dimensión del mercado nacional no es suficiente, y la empresa se encuentra con la necesidad de internacionalizarse para poder continuar su desarrollo futuro. El éxito de este proceso de internacionalización dependerá de la voluntad firme por parte de la empresa de implantarse en el exterior; de la calidad del producto, y también, en buena medida, de la experiencia de la empresa en la exportación.

Por ello, es preciso adecuar una penetración significativa y duradera de la empresa española en los mercados exteriores, vía un incremento de la presencia física y la tasa de exportación. La inversión productiva en el exterior constituye una variable fundamental para la buena marcha de la economía nacional, con carácter general, y, muy fundamentalmente, de modo específico como sostén necesario para las exportaciones.

Pero no podemos hablar de la internacionalización de las empresas españolas sin hacer algunas consideraciones sobre la situación general económica española, *dado que influye decisivamente a la hora de acelerar o ralentizar este proceso*.

La economía española tras una fase de expansión en los años 80 se halla inmersa en una situación coyuntural de desaceleración propiciada por sus propios desequilibrios macroeconómicos y por la

falta de reactivación de la economía internacional. Mediante medidas estructurales y restrictivas hace falta ajustar las variables desequilibradas (*exceso de gasto público, déficit público, balanza comercial, inflación, empleo, tipos de interés, deuda pública*) para conseguir un modelo estable de crecimiento dentro del proceso de unidad económica y monetaria europea.

Quizás ahora sea más necesario que nunca distinguir entre la situación económica coyuntural y las expectativas que razonablemente cabe mantener abiertas sobre el comportamiento de la economía española en un horizonte temporal coincidente con la culminación de la construcción europea. Prácticamente, todos los países de la CEE se ven obligados a realizar ajustes en alguna o varias de las exigencias establecidas en Maastricht.

Es la *competitividad* el principal problema que se abre a la economía europea en general y a la empresa española en particular en este momento histórico.

1. *La productividad de las empresas españolas es todavía muy baja, ya que representa el 85,6% de la productividad europea.*

En el año 1991, la productividad por persona ocupada en España fue solamente el 85,6% de la media de productividad de los países comunitarios. Este índice empeora si nos comparamos con la de países como *Francia (71%)* o *Alemania (73%)*.

2. *Otra asignatura pendiente son los costes de las empresas españolas que crecen más deprisa que su productividad.*

En los últimos años, los costes *salariales, financieros, fiscales y energéticos* de las empresas españolas, crecen mucho más deprisa que los de las empresas europeas y que la misma productividad, por lo cual la competitividad final de nuestros productos y servicios se deteriora, ya que producimos un poco más, pero a costes mucho mayores.

Por ejemplo, los costes salariales unitarios, en los últimos cuatro años, *han crecido en España 5,2 puntos por encima de la media de la Comunidad Europea.*

ción, relaciones laborales y sistemas distributivos. El proceso, que parece irreversible, ha sido posible merced al desarrollo tecnológico, y de modo especial, a las modernas comunicaciones. De igual manera, este fenómeno, aceptado y contrastado como positivo, al menos en balance, ha traído consigo una fuerte armonización económica, social y técnica entre los países de una misma región.

Parece innegable, hoy en día, la fuerte interdependencia entre los mercados, e incluso es ya un hecho frecuente su globalización, en el sentido de que los tamaños mínimos para que exista eficiencia no se alcanzan dentro de las fronteras del mercado doméstico. La caída de barreras de entrada tradicionales, bien de tipo natural o bien de

En cuanto a los costes financieros, en España se pagan los tipos de interés más altos de Europa. Ello tiene dos consecuencias negativas:

- Por un lado, los altos tipos de interés que encarecen los costes empresariales y *absorben parte del posible beneficio*.
- En segundo lugar, los altos tipos de interés provocan la entrada de capital extranjero para operaciones de tipo especulativo y producen la no deseada apreciación de la peseta, especialmente en los sectores más abiertos a la competencia exterior.

En los últimos años se ha acumulado una apreciación del tipo de cambio real de la peseta frente a los países industriales y de la CEE. Este hecho ha incidido en la pérdida de competitividad de los productos españoles en el exterior, y si esa pérdida de competitividad no ha sido mayor, se ha debido al favorable comportamiento del precio de las importaciones.

La pérdida de competitividad agravada por el desmantelamiento de la estructura proteccionista de nuestra economía, tiene como efectos negativos:

- La pérdida de cuota de mercado en los productos españoles, tanto en el interior como en el exterior. El crecimiento anual de las importaciones, desde 1985, ha sido el triple que el de las exportaciones (18,6% frente al 6,2%).
- Y la competencia de las empresas extranjeras ha impedido trasladar a precios los mayores costes de las empresas españolas. El IPC de productos industriales ha crecido en el último quinquenio al 4,7% anual, mientras que los costes laborales lo han hecho al 5,7%.

3. *Como consecuencia de lo que hemos mencionado anteriormente, se han debilitado los resultados empresariales y se han estancado las inversiones.*

La presión de los costes laborales, financieros, fiscales, energéticos, etc., creciendo más que la productividad, ha motivado el estrechamiento de los márgenes de explotación de las empresas.

La consecuencia más negativa de la caída del beneficio empresarial es *el estancamiento de las inversiones.*

4. *No nos puede extrañar por tanto, que se haya debilitado la capacidad de generar empleo de las empresas españolas.*

Como consecuencia de la caída de los márgenes de explotación y del estancamiento de las inversiones, la generación de nuevos empleos también se ha resentido, y esto es especialmente grave en un país que tiene la tasa de paro más alta de la CE.

¿Qué significa el término, hoy tan de moda llamado competitividad para una empresa que quiera entrar en los mercados internacionales?

Significa ser capaces de actuar con eficiencia en el conjunto de las decisiones que estamos obligados a tomar en nuestro acontecer diario, para mantener e incrementar la presencia de nuestros productos en los nuevos mercados, asegurando su rentabilidad.

Para el buen fin de este objetivo, habrá que hacer un especial énfasis en:

- *Mejorar la calidad, entendida en su sentido más amplio, es decir, la búsqueda permanente del mejor hacer en todas las áreas de la organización. Producir con sello de calidad es lo prioritario. Esto incluye buenos controles de los procesos de producción, distribución y servicios postventa, valorar los aspectos medioambientales, los de seguridad y motivación laboral.*

La presencia multinacional de una empresa exige una permanente y particular atención a los aspectos de calidad de sus productos o servicios, la eliminación de barreras y el incremento de la competencia exige a los gestores globales una atención permanente *a desarrollar e incorporar nuevas tecnologías con un fin superior: incrementar el valor de los productos o servicios de la empresa para sus consumidores. ¿Cómo? Mejorando su calidad, potenciando su diferenciación y reduciendo sus costes. Calidad, marca y productividad industrial y administrativa se convierten así en el trípode sobre el que se asienta la empresa europea del 1993. Y todo ello con un denominador común: innovación. Este es el mayor reto que todos nosotros tenemos planteado.*

- Flexibilidad para adecuarnos a una demanda que cambia con rapidez. Esto implica estar atentos a las tendencias del mercado, reaccionar con rapidez y estar dotados de la necesaria flexibilidad para practicar una política de oferta adecuada.

Una utilización mayor de los instrumentos de márketing, que de respuesta a las necesidades reales del consumidor, *adecuandolo los productos a los nuevos hábitos y comportamientos del mercado a penetrar.*

Una buena capacidad de respuesta exige de una empresa moderna un espíritu permanente de innovación en todas las áreas de su actividad.

La innovación constituye la base de la filosofía de una empresa en busca de nuevas vías capaces de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

- La innovación entendida como la búsqueda constante de nuevos productos que incorporen nuevo valor añadido.
 - La innovación, en su estrategia de comunicación, a través de la creación de marcas, con una alta imagen *de calidad y prestigio* como vehículo transmisor de garantía y confianza a los consumidores internacionales.
- *Producir y vender a precios competitivos.* La única manera de hacer compatibles los costes salariales y financieros de nuestros productos, con un precio final competitivo en los mercados exteriores *es a través de mejoras constantes e incrementos de productividad.*

III. POR QUE HAY QUE SALIR AL EXTERIOR

Nos encontramos ante un mercado maduro, cuya principal cuota de crecimiento estará en función de la respuesta a la transformación cualitativa de la demanda de los consumidores.

La modificación de la pirámide de población, con una tendencia al envejecimiento progresivo de la misma repercute en una demanda cada vez más *selectiva y segmentada.*

Estas y otras modificaciones están influyendo de forma muy concreta en el sector agroalimentario español, sometido a su vez a fuertes tensiones financieras, a una sobrecapacidad de producción y a una excesiva atomización.

El Mercado Unico Europeo va a producir importantes cambios en el sector agroalimentario español, aún cuando el fenómeno de la internacionalización del mercado alimentario español ha comenzado años atrás con la entrada progresiva de capital extranjero en la industria y en la distribución española. 1993 será un año clave, ya que marcará el inicio de una transformación que afectará al mundo entero y ante el cual muchas empresas, sobre todo extranjeras, se vienen preparando desde hace ya varios años. La libre circulación de mercancías, capitales y personas transformará los doce mercados nacionales actuales en un gran mercado único compuesto por más de 300 millones de personas, *donde para competir habrá que asumir unas nuevas reglas de juego.*

Producto de todo ello se producirá una transformación tecnológica en las empresas españolas que componen el sector agroalimentario. La necesidad de cumplir con las exigencias demandadas por los consumidores de incrementar los niveles de productividad en las empresas y de disponer de la información adecuada para optimizar el proceso de toma de decisiones *va a implicar la reconversión tecnológica del sector.* El proceso de implantación no va a ser sencillo, aparte de los esfuerzos inversores que será necesario realizar, las empresas deberán superar múltiples barreras, tanto internas como externas, para conseguir el éxito en este proceso, y siempre con la amenaza de que aquellas empresas que no sean capaces de implantar y adaptarse a las tecnologías, *quedarán fuera del mercado.*

La principal consecuencia parece despuntar hacia la mayor *concentración a través de grupos con dimensiones crecientes*, los cuales van ocupando cada vez mayores cuotas de mercado a costa de empresas de pequeña y mediana dimensión que se ven incapacitadas para competir en un mercado muy agresivo.

Una adecuada estrategia de internacionalización debe tener en cuenta la configuración de grandes áreas o regiones que constituyen el primer escalón de relación económica de un país, una vez superado el ámbito de sus fronteras. Así, en las circunstancias presentes, se

perfilan *tres grandes áreas económicas* como consecuencia de la creciente globalización e interdependencia de los mercados tradicionales.

- A. En primer lugar, la Comunidad Europea que, con la Europa del Este y los países de la EFTA, *será el grupo económico más importante.*
- B. Los Estados Unidos y Canadá, con México como pariente próximo, constituirán la segunda área en importancia, tendiendo a mejorar sus relaciones económicas y políticas con los restantes países iberoamericanos.
- C. Japón, el este asiático, Australia y Nueva Zelanda, constituirán el tercer bloque, con la diferencia respecto a los dos anteriores, de la falta de acuerdos formales, que serán sustituidos por el liderazgo japonés que facilitará la armonización de las economías del área.

La globalización de la economía, producto de los acuerdos formales entre países (Mercado Unido de 1993, acuerdo de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá) está dando lugar a la creación de espacios económicos más abiertos en los que desaparecen las barreras técnicas, fiscales y arancelarias, poniendo en mayor competencia no sólo a empresas, *sino también a personas e instituciones.* De otro lado, la eliminación de estas barreras y el flujo libre de la información permiten alcanzar un mayor grado de homogeneización en los gustos de los consumidores, *facilitando la creación y comercialización de productos globales.*

En líneas generales, y quiero resaltar que es muy difícil dar juicios generalmente aplicables a todos los productos, mi compañía ha entendido que la Europa Comunitaria ofrece pocas oportunidades *para la mayor parte de los productos alimenticios españoles.* Los productos alimentarios son productos marquiastas de consumo diario, repetitivo, y el mercado de los países europeos desarrollados *está muy maduro,* ocupado por marcas consolidadas, pertenecientes a empresas normalmente multinacionales, grandes y con *una singular fortaleza financiera que son difíciles de desplazar.*

En determinados productos poco conocidos en esos países, *de alta calidad, que evidentemente no son ni de consumo masivo ni*

repetitivo, la exportación puede ser el camino más lógico, *pero ello sólo es válido para una pequeña parte de nuestra producción.*

Dadas las características de las empresas españolas, su internacionalización puede conseguirse apostando por mercados nuevos, prácticamente inéditos, en la confianza de que se desarrollarán (ese es el riesgo que conlleva toda empresa) y en los que las empresas que se instalen pueden crecer con ellos.

Singularmente, son los países sudamericanos y los países nacientes de la desintegración del bloque del Este. En ellos la elección exportar o producir, dadas las dificultades de ambas áreas de disponer de monedas convertibles, *se simplifica*: la exportación se convierte casi en una quimera, *por lo que la decisión de producir allí debe tomar importancia.*

IV. OPORTUNIDAD Y RIESGO EN EL ESTE

Otro ejemplo de gran actualidad es determinar el momento adecuado para el establecimiento de la empresa en los mercados de la Europa del Este, que empiezan a abrirse, aunque el proceso de transformación va a ser lento y va a requerir mucho más tiempo de lo que, en un principio, la natural alegría de su incorporación a la cultura europea occidental *permitía anticipar.*

La inversión internacional se muestra, quizá por ello, muy prudente a la hora de invertir en la Europa del Este. Pero todas las empresas multinacionales de una cierta dimensión reconocen tener planes para establecerse en alguno de esos países. Nadie duda de la importancia relativa de estos mercados en el futuro, pero antes de arriesgar cantidades importantes están esperando a que se produzcan las correspondientes reformas jurídicas y económicas que garanticen la propiedad y el buen éxito de sus inversiones.

El proceso va a ser lento porque los inexpertos órganos legislativos y de gobierno recientemente elegidos tienen que elaborar y aprobar toda la estructura del nuevo sistema: leyes laborales, de contratación mercantil, fiscales, de sociedades, de propiedad privada, de privatizaciones, de mercados de capitales, de inversión extranjera, de quiebras, suspensión de pagos, etc., sin olvidar que el problema más

grave reside en la propia *cultura educación y actitud de las personas que*, aunque tiende a idealizar las ventajas de una economía de mercado, producto de su desconocimiento, sus vivencias personales están ancladas en *experiencias de ineficaz solidaridad* que ponen serios obstáculos a la virtual erradicación del fallido sistema.

En todo este proceso de internacionalización las personas se presentan como el factor clave para asegurar el éxito.

La gestión internacional que abarca distintos países, que trata con amplios grupos de personas de distintas nacionalidades, que está sujeta a diferentes legislaciones, necesita, por encima de todo, *un gran sentido de la anticipación, flexibilidad y oportunidad*.

Los responsables de la gestión de una empresa global deben conocer con anticipación las consecuencias estratégicas de estos cambios para planificar debidamente la dimensión de su empresa, la capacidad y ubicación de plantas industriales y de almacenes, la financiación y la transferencia de recursos humanos en los nuevos espacios económicos en los que se moverán libremente personas, mercancías y capitales.

La forma y el «*Timing*», es decir, la elección del momento oportuno para introducirse en los nuevos mercados o para decidir el establecimiento de la empresa, en un nuevo ámbito geográfico, es fundamental. «*Timing, Timing, Timing*», decía un importante empresario, son los tres requisitos para asegurar el éxito empresarial. Y la experiencia de cada día no hace sino confirmar su importancia.

V. EL ENFASIS EN LA FORMACION Y EN LA EVALUACION

En toda empresa el factor humano es importante. No existe otro producto, no existe otro servicio, que el que facilitan las personas que trabajan en la organización. Las personas, pues, son las que hacen o las que deshacen las empresas.

Es necesario reconocer que España no ha podido ser, hasta ahora, la cuna ideal en la que se forjasen los mejores gestores de una economía globalizada.

Pero afortunadamente, los ejecutivos españoles empiezan a superar una serie de atavismos culturales.

El español, hasta generaciones recientes, siempre ha estado más interesado *en el mundo de las ideas, en el «deber ser» que en el mundo real*: más preocupado por juzgar las imperfecciones de este mundo, o por describir el cielo, que por involucrarse en el mundo real, y procurar *entenderlo, dominarlo, modelizarlo y, en definitiva cambiarlo*.

El retraso en el despertar industrial de nuestra economía fue como una premonición, porque desde un comienzo ya empezamos a llegar tarde al nuevo mercado que entonces se vislumbraba. Como remate, nuestro aislamiento de 40 años (1936-1977), *durante la época de la explosión de la multinacionalidad empresarial. acabó de acuñar un país y unos gestores ajenos en muchos aspectos al acontecer económico internacional*

Sin embargo, pese a esos inconvenientes culturales a que me refería antes, los españoles hemos sido también capaces de sacar partido a otras claras ventajas que nos proporciona nuestro peculiar carácter, a diferencia del anglosajón, que cuando se enfrenta a un trabajo requiere una organización clara, al menos teóricamente, y *si esta no responde a los cánones al uso parece incapaz de actuar. El español se adapta bien en entornos poco estructurados y rinde eficazmente porque es imaginativo y flexible* es más inclinado a la actividad pionera, personalizada, que a la *estructurada o basada* en la delegación. Tiene una clara ventaja intuitiva con respecto a los europeos y un *frescor o empuje en muchas áreas que sorprende a sus colegas del continente*.

El español que aspire a gestor en un mercado global ha de estar en condiciones de ejercer un liderazgo basado en el ejemplo, que va más allá de la gestión y que no busca tanto el reconocimiento de su autoridad, como la lealtad y el compromiso de *los demás con los valores y objetivos de la empresa*. Un liderazgo con visión de futuro para inspirar la estrategia de la empresa y la voluntad para diseñar y acometer las acciones necesarias. *Un liderazgo dirigido fundamentalmente a la gestión de las personas*, identificando a las más capaces para asignarles las responsabilidades más importantes, *motivándolas, inspirándolas, «empujándolas»* a ser más empresarias, gestores de su propio destino y *presto a responder con prontitud al cambio permanente en el que estamos inmersos*, liderazgo, en fin, basa-

do en un sincero interés en otras culturas y con una gran capacidad de comunicación, incluso en otros idiomas, de misiones, objetivos y realizaciones, para crear un fuerte *espíritu de equipo entre personas altamente motivadas*.

Campofrío, consciente de las oportunidades que representan mercados potenciales alejados de nuestras fronteras, ha venido desarrollando desde hace tres años una expansión internacional, no exenta de sacrificios y dificultades, pero que nos está permitiendo sentar las bases para lograr importantes tasas de crecimiento de nuestra cifra de negocios futura.

Nuestra voluntad de crecimiento hacia nuevos mercados, o hacia nuevos productos puede quedar definida en dos palabras: «*internacionalización*» y «*diversificación*». Con esta base Campofrío pretende dar una respuesta adecuada a las exigencias de las peculiaridades de cada mercado con el fin de configurar una nueva dimensión de empresa.

Las acciones de diversificación pretenden explotar al máximo las condiciones de cada mercado. Anticipándonos a su evolución futura, incorporando nuevas líneas de producto, o bien mediante la penetración de nuestros preparados en otros mercados con canales comunes de distribución y venta.

Hemos alcanzado la madurez para poder llevar nuestros *procesos, productos, marcas* y «*saber hacer*» a otros países y continentes de los que esperamos mucho en el medio y largo plazo.

En Europa nuestros productos están presentes en las principales cadenas de distribución, siendo Francia y Portugal los mercados donde nuestra marca está mejor representada y existen mayores expectativas de crecimiento, *ya que consumidores y productos se asemejan mucho a los españoles*.

También hoy es una realidad nuestra factoría de Moscú, que viene trabajando desde el año 90 en la elaboración y distribución de productos Campofrío, en un mercado tan problemático, *pero a la vez tan esperanzador como el ruso*. Queremos ser sujetos activos del cambio que se está produciendo en los países del Este y para ello debemos estar presentes, como mejor forma de indentificar las óptimas oportunidades, minimizando riesgos.

En la República Dominicana nuestras instalaciones nos están permitiendo abordar no sólo el mercado interior, sino también el mercado centroamericano, donde en países como México hoy es ya posible encontrar productos Campofrío en los establecimientos más prestigiosos de la ciudad de México, donde inauguraremos el próximo mes la fábrica para abastecer un mercado que probablemente hoy sea el de mayor potencial de crecimiento a corto plazo para bienes de consumo en el mundo.

Para finalizar este capítulo de la expansión internacional, nuestro último proyecto está localizado en Filipinas y aprovechar el fuerte desarrollo que las economías asiáticas vienen experimentando en los últimos años.

Como resumen, la internacionalización de la empresa es toda una cultura. No es tan simple como intentar vender productos en un ámbito geográfico mayor, sino que hay que ser conscientes de que todo ello requiere una forma de contemplar la empresa y sus relaciones con el medio totalmente nuevas.

Podemos afirmar, que la empresa española tiene todavía un escaso grado de internacionalización, tanto en términos cuantitativos como en términos cualitativos.

Las causas de esta situación de escaso desarrollo son diversas. Entre las más importantes se pueden destacar las siguientes:

1. Escasa capacidad tecnológica de la empresa española.
 2. Falta de apertura al exterior, hasta muy recientemente, con tasas de comercio exterior sobre el PIB muy inferiores a la media de la CE.
 3. Insuficiente capacidad financiera de la empresa española para acometer proyectos en otros países.
 4. Falta de recursos humanos preparados para acometer dichos proyectos, destacando la escasez de directivos con dominio de idiomas extranjeros.
 5. Escasa utilización de las medidas existentes de fomento de la internacionalización de la empresa.
 6. Todos los factores anteriores conducen, en última instancia, al problema de la dimensión, pero no en su vertiente técnica
-

(las economías de escala sólo son relevantes en casos muy determinados), sino en la comercial, financiera y profesional.

Por todo ello, la potenciación de nuestras inversiones productivas en el exterior es cuestión de supervivencia. Exportación e inversión empresarial en el exterior están claramente ligadas. La inversión en el exterior es una vía duradera clave para la expansión y consolidación de las exportaciones y de las empresas en si, que la empresa española necesita exportar más, se considera indiscutible, pero la necesidad de establecerse en el exterior; cada día se reafirme más porque la propia dimensión del mercado español *no parece suficiente para asegurar la viabilidad a medio y largo plazo de muchas de las empresas españolas.*

Queramos o no, la empresa se encuentra sumergida en un entorno internacional que afecta a todas sus variables, y *lo que es más importante, estamos inmersos en una corriente que deja poco margen para la acción individual y que cada vez es más fuerte.* De cómo se acepte esta realidad (desde un punto de vista activo o reactivo) y de la continua adaptación *depende en definitiva la existencia de la empresa.*

RESUMEN

La internacionalización de las empresas es el gran reto de los próximos años, ya que el mercado interior no contribuirá más allá de un tercio al crecimiento de las empresas en el futuro. El nuevo ámbito económico se caracterizará por una mayor competitividad fundada en factores tan complejos como calidad, diseño, innovación y capacidad de adaptación a las circunstancias. La internacionalización debe tener en cuenta la configuración de grandes áreas comerciales, Comunidad Europea, Estados Unidos-Canadá y el Este Asiático, sin olvidar el complejo mercado del Este Europeo.
