



MINISTERIO
DE ECONOMÍA

SECRETARÍA DE ESTADO
DE ECONOMÍA, DE LA
ENERGÍA Y DE LA PYME
DIRECCIÓN GENERAL
DE POLÍTICA DE LA
PYME



La cooperación internacional de la empresa

1. El entorno en que se inscriben las actividades de la empresa

La economía mundial se encuentra actualmente en uno de sus momentos de mayor dinamismo y cambio. La rápida velocidad del cambio está generando gran incertidumbre, ya que no es fácil calibrar exactamente el impacto de los acontecimientos económicos que se suceden, aunque, en función de los nuevos signos que están configurando la economía mundial, sí podemos apuntar hacia dónde se dirige. Así, la *globalización de la economía*, el *triunfo del mercado sobre la economía planificada*, los *procesos de integración económica* o la *aparición de nuevos países industrializados*, suponen un nuevo marco de referencia en el que se inscriben las actividades de las empresas.

¿Qué es la Globalización de la economía?

- La mayoría de las definiciones presentan la globalización como la tendencia mundial hacia la mayor apertura e integración de las actividades económicas.
- La globalización tiene una serie de consecuencias para la economía. Por ejemplo:
 - ◆ La estandarización de los productos y la homogeneización de los gustos de los consumidores y de las demandas nacionales.
 - ◆ La tendencia hacia la integración de procesos y actividades a escala global para obtener ventajas competitivas.
- Los promotores de la globalización han sido las grandes empresas, que, apoyadas por los gobiernos, han expandido su ámbito de actuación, segmentando sus procesos de producción y comercialización, aprovechando las ventajas competitivas en virtud de las nuevas posibilidades y costes decrecientes que propician las economías de escala y los avances técnicos en las comunicaciones y en la transmisión de información.

Estos hechos están afectando a las empresas de todo el mundo, que tienen que adaptarse a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, debido a:

- La creciente *interdependencia de los mercados de bienes, servicios y factores de producción*, como consecuencia de la progresiva supresión de los obstáculos institucionales al libre comercio y de la liberalización de los movimientos de capitales;
- La substancial *reducción de los costes de transporte y comunicaciones*, fruto de los avances técnicos, que *ha posibilitado un mayor intercambio comercial*;
- *La difusión de la tecnología*, tanto la que incorporan los productos como la inherente a los procesos de producción, cada vez se realiza de forma *más rápida y asequible*, lo que posibilita que *aparezcan nuevos productores en los mercados mundiales*, que, entre otros, aprovechan sus inferiores costes de mano de obra. En este sentido, por ejemplo, las empresas multinacionales intentan aprovechar las ventajas comparativas que ofrece cada país, trasladando sus procesos intensivos de mano de obra a los países con menores costes laborales, al tiempo que mantienen sus procesos productivos intensivos en capital y tecnología en los países desarrollados.
- Los *nuevos países industrializados*, por su parte, que presentan como característica su elevado grado de apertura hacia el exterior. Los países que han tenido éxito en sus procesos de desarrollo económico suelen ser aquéllos que han seguido políticas orientadas a la exportación y a la apertura de nuevos mercados exteriores. Los casos más destacados, por ejemplo, son los cuatro dragones asiáticos: Singapur, Hong-Kong, Corea del Sur y Taiwan; y, en Iberoamérica, Méjico y Brasil. Estos países han aprovechado la mayor globalización de la economía para encontrar un nicho de crecimiento económico en el desarrollo de determinadas industrias, donde tienen ventajas comparativas respecto a los países desarrollados (principalmente *las industrias intensivas en mano de obra o las industrias de tecnología intermedia*, como por ejemplo los textiles, la maquinaria eléctrica, la electrónica de consumo, la siderurgia, etc.). Este desarrollo ha hecho que las empresas multinacionales industriales de los países desarrollados hayan trasladado sus centros de producción a estas zonas, para aprovechar dichas ventajas.

En general, la globalización de la economía fuerza a los distintos países a formar parte de las áreas de integración supranacionales. De esta forma, a partir de la integración, los países coordinan sus acciones y políticas comerciales, evitando abrir sus fronteras a los países que no actúan bajo una base de reciprocidad, ya sea mediante aranceles o mediante prácticas proteccionistas más sutiles, como en el caso de las barreras no arancelarias; los productores aumentan sus economías de escala y tienen acceso a unos factores de producción más económicos que les permiten competir con los productores integrados en otras áreas comerciales.

2. La internacionalización de la empresa

La **internacionalización** se puede definir como

el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.

El grado de internacionalización de una empresa se determina en función de la proporción de actividades que desarrolla en el exterior.

En algún momento en la vida de toda empresa se hace difícil seguir creciendo en el mercado nacional, puesto que todos los mercados llegan a un punto de saturación. Ante esta situación, las empresas suelen adoptar una de estas dos grandes opciones:

- a) mantenerse dentro de su país, entrando en otros terrenos (mediante la diversificación de productos, la integración vertical, etc.), o bien
- b) mantenerse en su línea de producción, pero ampliando su mercado a otros lugares geográficos (a través de la internacionalización de las actividades).

Si la empresa decide optar por situarse en mercados exteriores, el resultado, en general, será que ésta crezca y refuerce su posición competitiva al incrementar su volumen.

Sin embargo, la falta de conocimiento de los mercados externos por parte de la empresa y la falta de experiencia en una operación de este tipo, provocan que exista gran incertidumbre sobre los resultados, con lo cual el riesgo asociado a este tipo de decisión es muy alto.

Lo normal es que *la transformación de una empresa nacional en internacional se realice mediante un proceso gradual*, en el cual el grado de compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento del mercado externo y de las variables inherentes al propio proceso.

2.1. Razones de la Internacionalización

Existen muchas razones para la internacionalización; si bien hay algunas empresas que emprenden deliberadamente el proceso de internacionalización movidas por una decidida “vocación” de rentabilidad y de diversificación de riesgos, la mayoría sólo lo hacen por la necesidad de compensar o amortiguar las caídas de demanda del mercado interno.

En el cuadro adjunto se resumen algunos de los motivos más típicos que justifican la expansión internacional por parte de las empresas.

Razones de la internacionalización

1. Seguir creciendo en su sector, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño.
2. Aprovechar la capacidad ociosa de fabricación.
3. Exportar porque el mercado externo es el mercado natural por escasez de estos productos.
4. Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
5. Ganar prestigio en el mercado interno.
6. Compensar una crisis en el mercado interno.
7. Acceder a un mercado más grande (mayor volumen) y así poder competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial.
8. Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes.
9. Por la dura competencia en el mercado interno o como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición.
10. Porque el mercado internacional es más rentable (en éste el producto se aprecia y se paga más).

Por otro lado, las ventajas que puede aportar la internacionalización de la empresa se exponen seguidamente:

VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



2.2. Obstáculos a la internacionalización

Tal como hemos comentado, la expansión internacional de la empresa plantea una serie de dificultades que, en resumen, se recogen en el cuadro adjunto.

Obstáculos más comunes en el proceso de internacionalización
<ul style="list-style-type: none">• Obstáculos financieros:<ul style="list-style-type: none">◆ Falta de adecuados créditos a la exportación◆ Volatilidad de los tipos de cambio
<ul style="list-style-type: none">• Obstáculos comerciales:<ul style="list-style-type: none">◆ Desconocimiento de oportunidades comerciales◆ Difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero◆ Falta de contactos y de conocimiento de la forma de actuar en el mercado de destino
<ul style="list-style-type: none">• Obstáculos logísticos:<ul style="list-style-type: none">◆ Elevados costes de los transportes, de la coordinación y del control, que se acentúan cuanto más lejos se encuentre el país elegido
<ul style="list-style-type: none">• Obstáculos culturales:<ul style="list-style-type: none">◆ Idioma◆ Gustos, costumbres y tradiciones
<ul style="list-style-type: none">• Restricciones legales impuestas por los gobiernos:<ul style="list-style-type: none">◆ Barreras arancelarias: derechos aduaneros◆ Barreras no arancelarias: controles de calidad, sanidad, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.
<ul style="list-style-type: none">• Obstáculos en la inversión directa impuestos por los gobiernos:<ul style="list-style-type: none">◆ Controles a la propiedad de las empresas◆ Restricciones para la repatriación de beneficios◆ Obligación de fabricar productos con contenido local◆ Obligación de contratar a mano de obra del país y limitar el número de empleados extranjeros

2.3. Etapas en el Proceso de Internacionalización

Ya se ha señalado cómo entre los principales obstáculos para una rápida expansión internacional están los riesgos derivados de la *incertidumbre* que rodea a los mercados externos, debido a la falta de conocimiento de esos mercados y a la dificultad para obtenerlo.

Por este motivo, el avance de la empresa en el terreno internacional no suele ser rápido, sino, por el contrario, **gradual y cauteloso**, buscando familiarizarse poco a poco con el nuevo entorno.

En consecuencia, la expansión internacional de una empresa supone un proceso a través del cual, en un primer momento, ésta instala fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final –exportaciones– para, a partir de ahí, comenzar a progresar en su internacionalización asumiendo mayores grados de compromiso –como pueden ser las inversiones directas–.

Las etapas que generalmente suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:

- Exportación ocasional
- Exportación regular, que a su vez puede ser: directa e indirecta
- Establecimiento de filiales de venta en el extranjero
- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

Exportación ocasional

En esta primera etapa, la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior pero sin iniciar una exploración activa, pues no ha tomado la decisión de iniciar el proceso formalmente. El exportador actúa como si la exportación fuera otra venta más en el mercado interno.

Algunas veces, entre la exportación ocasional y la regular se produce una etapa que es una fase más avanzada que la anterior (o, en algunos casos, es la primera como ocurre en las empresas creadas para dedicarse exclusivamente al negocio de exportación), en la cual se realiza una *exportación experimental* ya que la empresa ha decidido iniciar el proceso de expansión internacional y explorar deliberadamente la posibilidad de vender sin depender de pedidos ocasionales del exterior.

En general, durante esta etapa, la empresa exporta a unos pocos mercados utilizando básicamente la producción sobrante en el mercado interior, pues aún no tiene un compromiso de largo plazo con el mercado internacional. Normalmente utiliza intermediarios locales (como, por ejemplo, agentes, consorcios de exportación, trading companies, etc.) para enviar sus productos al exterior.

Exportación regular

Si la empresa obtiene resultados satisfactorios en la etapa anterior, emprende una nueva en la que compromete más recursos y reserva parte de su capacidad de producción para el mercado internacional.

En esta etapa la empresa cuenta ya con un grupo estable de clientes, suele operar con agentes a comisión en varios países, o nombrar distribuidores exclusivos. Si la empresa vende productos industriales a unos pocos clientes claramente identificables en el extranjero, puede que le convenga crear una fuerza de ventas propia con vendedores que se desplacen internacionalmente.

Algunas empresas optan por crear un departamento de exportación, abriendo pequeñas oficinas de contacto e información en uno o más países. Estas oficinas no venden, pues ésta es la tarea de los agentes y los distribuidores, sino que constituyen un medio de comunicación, control y apoyo a dichos intermediarios en aspectos logísticos (órdenes de pedido, embarques, etc.) y promocionales.

En el siguiente cuadro, se recogen las características que diferencian la utilización de canales de exportación creados por la propia empresa y la utilización de intermediarios para la misma.

Características que presenta la exportación directa y la indirecta

- **Exportación indirecta:**

Es la exportación realizada mediante intermediarios independientes que se hacen cargo de todos los trámites del proceso. Los distintos tipos de intermediarios son:

- ◆ **el comprador extranjero:** persona que compra por parte de la empresa del otro país
- ◆ **comerciante:** persona que toma posesión de la mercancía y corre el riesgo en la exportación
- ◆ **broker:** intermediario que pone en contacto al vendedor y comprador
- ◆ **agente:** persona o firma que se encarga de poner los productos en el exterior
- ◆ **trading company:** empresa general de comercio que actúa en varios países
- ◆ **consorcio de exportación:** entidad independiente propiedad de un grupo de empresas

Las **ventajas** de este tipo de exportación son la menor inversión y riesgo y la mayor flexibilidad. Los **inconvenientes** son la dependencia total de los intermediarios y el menor potencial de ventas (ya que no dedican todo su tiempo a ella).

• **Exportación directa:**

La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el otro país y se hace cargo de todos los trámites. Para ello, tendrá que contar con una infraestructura destinada a la realización de la misma, como expertos en comercio exterior, departamento de exportaciones, etc. Si hace uso de intermediarios en el país de destino, éstos pueden ser:

- ◆ **importador:** importa los productos por su cuenta y riesgo
- ◆ **agente:** persona o firma local que tiene representación de la empresa en el país
- ◆ **distribuidor:** persona que toma posesión de los productos y los vende a cambio de un margen al igual que el importador, pero el distribuidor suele tener una exclusividad territorial y vínculos con la empresa a más largo plazo.

También puede operar con personal propio en el país a través de una oficina de representación o enlace, una delegación comercial o bien, si quiere una presencia más fuerte, a través de una filial de ventas que tendrá personalidad jurídica.

Las **ventajas** de la exportación directa son un mayor potencial de ventas y de beneficios y un mayor aprendizaje, siendo las **desventajas** la mayor inversión y riesgo y la menor flexibilidad.

Establecimiento de filiales de venta

Cuando la empresa ha consolidado un mercado de exportación, debe decidir si continúa vendiendo directamente desde el país de origen y operando vía intermediarios ajenos a la empresa o bien realiza una inversión en recursos humanos y financieros (normalmente en oficinas o almacenes).

En esta etapa la empresa asume una serie de funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros. Asimismo supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa, ya que desde la oferta de capacidad de producción se pasa a la *comercialización* (ahora se encarga de las actividades productivas y logísticas en el país de origen y en el extranjero).

Establecimiento de subsidiarias de producción

Ésta suele considerarse la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa. Para llegar a esta situación, se suelen dar una serie de circunstancias previas:

- existe un gran mercado potencial que puede permitir recuperar, en un plazo razonable, la inversión en instalaciones;
- existen aranceles o tipos de cambio muy altos, control de divisas u otras restricciones que hacen inviable de otro modo la exportación a estos mercados;
- el gobierno local presiona a las empresas extranjeras o les ofrece incentivos para invertir en el país;
- los costes logísticos (fletes) constituyen una proporción demasiado importante del precio final del producto (por la distancia geográfica o por el bajo valor intrínseco del bien exportado), con lo cual no compensa la exportación del mismo y, finalmente,
- existen recursos productivos (por ejemplo bajos costes laborales) que hacen rentable para la empresa la inversión y, aprovechando estas ventajas comparativas, le permiten obtener productos con menor coste que en su país de origen.

La empresa en esta etapa añade nuevas actividades a las ya realizadas en las fases meramente exportadoras (por ejemplo el embalaje, el ensamblaje de los productos, la producción de algunos componentes e incluso la fabricación de los productos). De este modo, las actividades productivas en el extranjero se añaden a las anteriores de marketing, distribución y servicio técnico establecidas con la filial de ventas.

Algunas consideraciones a propósito de las etapas de internacionalización

- **En primer lugar**, la mayoría de las pocas empresas que comienzan instalando filiales de venta o subsidiarias de producción sin haber pasado por alguna etapa anterior, sufren serios problemas por no conocer suficientemente los mercados foráneos o no estar bien familiarizadas con las variables típicas de una operación internacional. Por tanto, no es conveniente iniciar el proceso sin tener la experiencia derivada de cubrir las etapas anteriores.
- **En segundo lugar**, aunque el proceso de internacionalización implica el desarrollo de la empresa en el terreno internacional, ello no quiere decir que deba necesariamente llegar a la última etapa, es decir, a la de establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.
- **En tercer lugar**, señalar que sí es aconsejable que las empresas que se encuentran en las dos primeras etapas –de exportación ocasional o experimental– lleguen a la etapa de exportación regular. Esta etapa es más eficiente que las anteriores, pues no implica costes adicionales y, sin embargo, se obtienen los frutos derivados de la inversión en conocimiento de los mercados externos emprendida durante las dos etapas previas.

3. La cooperación empresarial como estrategia de internacionalización

La internacionalización de la empresa se puede llevar a cabo también a través de acuerdos de cooperación. La *decisión estratégica de cooperar para la internacionalización* proporciona ventajas con respecto a la internacionalización clásica comentada anteriormente, ya que la empresa incurre *en una inversión menor y en menor riesgo*. En este sentido, es probablemente la mejor manera de empezar la internacionalización de la empresa.

Ya se ha definido anteriormente *el concepto de cooperación empresarial, como aquellos acuerdos entre empresas para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva*.

A semejanza de la cooperación empresarial, las alianzas internacionales –o cooperación internacional– son planteadas por empresas que carecen de recursos o de capacidades para afrontar en solitario una estrategia de internacionalización.

Por ejemplo,

En una alianza internacional de comercialización, las empresas pretenden compartir recursos para lograr el acceso a determinados mercados, fuera del ámbito geográfico de su país. La diversidad de preferencias de los consumidores de un producto, las diferencias en la comercialización y el distinto papel de la publicidad y de las promociones en los distintos países, son algunos de los factores que hacen que el acceso a un mercado en el que la empresa tiene una familiaridad menor, presente algunas dificultades. El acuerdo con algún socio local puede facilitar el acceso y el éxito en las operaciones.

3.1. Tipología de los acuerdos de cooperación internacional

A continuación vamos a describir los posibles acuerdos de cooperación en el ámbito internacional. En principio, se puede hacer una distinción básica entre dos tipos *de acuerdos*:

- *Acuerdos en los que se produce la creación de una nueva entidad.*
- *Acuerdos en los que **no** se crea una nueva empresa.*

Acuerdos de cooperación internacional	
Con creación de una nueva entidad	Sin creación de una nueva entidad
Joint-ventures Consortios de exportación Cooperativas de comercio Exterior Proyectos auspiciados por Gobiernos o instituciones internacionales	Licencias Franquicias Distribución cruzada Contratos de manufactura Contratos de administración Participaciones minoritarias o intercambio de acciones

Acuerdos de cooperación que crean una nueva entidad

En este primer tipo dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa.

Como ejemplos de este tipo de acuerdos son *las joint-ventures, los consorcios de exportación y las cooperativas de comercio exterior.*

- **Joint-ventures o inversión conjunta.** Lo habitual en una joint-venture internacional es que la empresa local aporte capital o conocimientos y acceso al mercado; por su parte, la empresa extranjera aporta capital, imagen de marca o tecnología. Por lo tanto, la local se beneficia de recursos financieros del exterior y, sobre todo, de tecnología o de imagen de marca, mientras que la extranjera obtiene el acceso a un mercado desconocido con menor capital y menor riesgo.
- **En los consorcios de exportación y las cooperativas de comercio exterior,** varias empresas de tamaño pequeño o medio aportan capital para crear un nueva entidad que canalice sus exportaciones, compartiendo tales empresas la propiedad de la nueva sociedad.

La diferencia entre los consorcios y las cooperativas radica en que tienen un ordenamiento legal diferente y en que las últimas tienen un régimen de gobierno igualitario (las cooperativas normalmente operan en sectores agrícolas, agroindustriales y ganaderos).

Dentro de este grupo también se encuadran **los proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales**. Estos acuerdos son los menos comunes, pues se crea una nueva entidad aunque ésta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto. En general, suele tratarse de grandes proyectos impulsados por gobiernos de países o instituciones internacionales para promover la cooperación entre empresas en torno a un tema común.

Acuerdos de cooperación en los que no se crea una nueva empresa

Son aquellas asociaciones entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva y que no implican participación en la propiedad por parte de los socios. Dentro de este grupo se encuentran *las asociaciones para investigación y desarrollo, las licencias, las franquicias, los contratos de administración, los contratos de manufactura, etc.*

Vamos a comentar brevemente los acuerdos más comunes:

- **Licencias:** *Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc.* La que otorga la licencia tiene presencia en el mercado sin invertir en él y las licenciatarias acceden a tecnología, marca, patente, etc. que les sería difícil de conseguir por sí mismas.

Este tipo de acuerdo suele llevarse a cabo cuando:

- ◆ existen excesivos costes de transporte
- ◆ las restricciones de divisas son altas
- ◆ la repatriación de beneficios es complicada
- ◆ el tamaño del mercado es demasiado pequeño
- ◆ está prohibida la inversión extranjera.

El mayor *inconveniente* es que se reduce el potencial de beneficios para el propietario de la licencia y se deja todo en manos del licenciatario, que puede hacerla perder prestigio o desarrollarse por su cuenta.

- **Franquicia:** Es un tipo de acuerdo muy utilizado en el campo internacional, generalmente para la distribución y comercialización. Tiene la *ventaja* de no incurrir en las fuertes inversiones que la creación de una red de ventas originaría.
- **Contratos de administración:** Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios –vende

sus servicios– a una empresa local (por ejemplo, es el caso de las cadenas de hoteles).

- **Contratos de manufactura:** En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca. Por ejemplo, es el caso de la fabricación de productos manufacturados en países con costes laborales más baratos (marcas deportivas, de electrodomésticos, etc.).
- **Los acuerdos de distribución cruzada** consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.

Existen además otros tipos de acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, implican la participación en la propiedad por parte de los socios: son acuerdos de **intercambio de acciones o participaciones minoritarias**, con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional.

Ventajas de los acuerdos de cooperación internacional

- En primer lugar, las empresas pueden tener un **acceso más fácil y rápido** a mercados o tecnologías de producto o proceso difíciles de obtener por sí mismas. Así, la cooperación se convierte en la vía más barata. Esto es especialmente importante para empresas pequeñas y medianas que no cuentan con los recursos humanos y financieros necesarios para afrontar solas la enorme inversión que significa el desarrollar nuevas tecnologías y penetrar en mercados grandes, lejanos o culturalmente muy diversos.
- En segundo lugar, permiten **obtener economías de escala o aprendizaje** al ampliar el volumen de ventas como resultado de los acuerdos de distribución en nuevos mercados.
- En tercer lugar, permiten **cumplir con los requisitos que imponen algunos gobiernos** sobre propiedad de las empresas extranjeras. Por ejemplo, las joint-ventures son muy apropiadas para países que exigen al menos un 50% de propiedad local. Cuando ese porcentaje es mayor, las participaciones minoritarias son una buena alternativa y, en el supuesto de que esté prohibida la propiedad extranjera y la importación de bienes, las licencias son un medio muy efectivo.
- **Posibilitan compartir riesgos.** En este sentido, las licencias cruzadas son un excelente medio para cubrirse del riesgo de que la propia investigación no conduzca a ningún resultado.

Resumen e ideas principales

- 1.** La **globalización** supone la tendencia mundial hacia una mayor apertura e integración del conjunto de las actividades económicas.
- 2.** La globalización y la necesidad de adaptación por parte de las empresas a un mercado cada vez más competitivo **es consecuencia** de: la creciente interdependencia de los mercados tanto de bienes, servicios y factores de producción, como de capitales; la importante reducción de los costes de transporte y comunicaciones; la rapidez en la difusión de la tecnología y, finalmente, de la importante presencia de los nuevos países industrializados en los mercados internacionales.
- 3.** La **internacionalización** supone el conjunto de actividades que una empresa realiza fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.
- 4.** Si bien a través de la internacionalización la empresa refuerza su posición competitiva al incrementar su volumen, el **riesgo** asociado a este tipo de decisión también es muy elevado, ya que el grado de incertidumbre sobre los resultados finales es grande.
- 5.** Una empresa puede emprender deliberadamente el proceso de internacionalización; sin embargo, los motivos más típicos que justifican una expansión internacional están relacionados con la necesidad de compensar o amortiguar las caídas de demanda del mercado interno.
- 6.** La internacionalización presenta una serie de **ventajas** para la empresa, tanto en el ámbito de la producción y comercialización como en el de las finanzas y recursos humanos, aunque, por contra, también plantea algunos **inconvenientes** relacionados con el área financiera y con los obstáculos comerciales, logísticos, culturales y legales del país de destino.
- 7.** En general, se pueden identificar una serie de **etapas en el proceso de internacionalización** de una empresa y que puede consistir, primeramente, en una exportación ocasional; más tarde, en una exportación regular para, posteriormente, establecer filiales de venta, y, como última etapa, el establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

8. A través de los **acuerdos de cooperación** también puede llevarse a cabo la internacionalización, lo cual presenta como primera ventaja que la empresa incurre en una inversión menor y también con menos riesgo.

9. Básicamente, existen dos **tipos de acuerdos de cooperación internacional**: los acuerdos en los que se produce la creación de una nueva entidad (joint-ventures, consorcios de exportación y cooperativas de comercio exterior) y los que no crean una nueva empresa (asociaciones para realizar I+D, licencias, franquicias, contratos de administración, contratos de manufactura y acuerdos de distribución cruzada).