

Procesos de internacionalización de empresas: conclusiones de un estudio empírico

Carmen Victoria Escolano Asensi y José Antonio Belso Martínez
Universidad Miguel Hernández

1. Introducción

El entorno en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas se ha visto transformado enormemente durante las dos últimas décadas, tanto a nivel legal como a nivel competitivo. Un hito marca, claramente, la trayectoria futura a seguir por las pymes: el desarrollo del proceso de globalización y las tensiones que sobre éste generen las tendencias regionalizadoras.

Con esta base de partida, nuestro trabajo pretende proporcionar algo más de luz acerca de cuál es la realidad internacional de las pequeñas y medianas empresas internacionales de la provincia de Alicante, así como las opciones estratégicas que tradicionalmente vienen siguiendo a la hora de hacer frente al reto que los mercados internacionales suponen.

Para ello dividimos este artículo en cuatro bloques básicos: en primer lugar, a través de una breve introducción, llevamos a cabo una escueta revisión de la literatura en materia de globalización e internacionalización de empresas. Seguidamente propondremos la metodología empleada en nuestra investigación, haciendo referencia a etapas, bases de datos, conceptualización de empresa internacional, etc. A continuación presentamos una descripción pormenorizada de los resultados obtenidos en el estudio empírico en relación con la antigüedad en los mercados internacionales, estrategias básicas empleadas en el proceso de internacionalización, obstáculos enfrentados, motivos que empujan a la empresa hacia mercados supranacionales... Finalmente tratamos de proponer futuras líneas de investigación derivadas de los resultados obtenidos, argumentamos algunas consideraciones sobre el caso alicantino y presentamos ciertas consideraciones de políticas públicas enfocadas a pequeñas y medianas empresas.

2. Globalización y crecimiento económico

Desde que Adam Smith publicó su obra *La riqueza de las naciones*, los estudiosos de la economía han reconocido la existencia de un vínculo entre la renta de una nación y el comercio que desarrollan. De hecho, numerosos estudios demuestran que cuanto más comercian las naciones, mayores niveles de bienestar acumulan.

Es más, un informe sobre crecimiento y comercio publicado en febrero de 1997 por el *National Bureau of Economic Analysis*, muestra a partir de la consideración de las cifras de intercambios internacionales de más de cien países, no sólo que el comercio acarrea valores más elevados de renta, sino también que el impacto del comercio sobre el crecimiento económico es mucho mayor de lo que se venía creyendo (1).

La libre movilidad de bienes y servicios permite a las naciones con un enfoque fuertemente comercial especializarse en lo que hacen mejor, a la vez que la competencia derivada de la lucha con negocios extranjeros, contribuye en gran medida a incrementar la productividad de sus empresas. Pese a esto y a que el comercio continúa creciendo, en algunas naciones —sobre todo en Estados Unidos, aunque también en la Unión Europea— viene apareciendo que los intercambios entre naciones tienen más de amenaza que de potencial beneficioso.

La integración económica internacional avanza a grandes zancadas, recibiendo espaldarazo tras espaldarazo con acuerdos o conclusiones exitosas, como la de la *Ronda de Uruguay*. Sin embargo, este continuo progreso de liberalización de mercados, apertura de fronteras o internacionalización de las actividades de las empresas, no está completamente asegurado. Las presiones proteccionistas no cejan; incluso académicamente se ponen en duda determinados aspectos beneficiosos de la intensificación del comercio. Así se asegura que el libre comercio no crea empleo, simplemente genera rentas para la comunidad

relocalizando puestos de trabajo y capital desde sectores de baja productividad a sectores de alta. Y esto sin dejar de reconocer, que en cierta medida, la prosperidad de las naciones industrializadas desde la Segunda Guerra Mundial se ha debido claramente a una especialización global y a una interdependencia.

Obviamente esto último parece ser lo que se logra mediante el comercio internacional. El libre comercio quizás no nos dé más empleo, en un sentido estricto del término, sino mejores. Puede eliminar puestos de trabajo en sectores intensivos en mano de obra, pero ofrece nuevos en áreas ligadas a la tecnología o el ingenio donde, empleando la terminología de ricardiana, nuestra nación pueda tener una *ventaja comparativa*.

3. Globalización vs. internacionalización

El considerable aumento observado en el comercio y los flujos de inversión entre naciones refleja, sin duda, la creciente globalización de los mercados que ha venido caracterizando a la economía mundial durante los últimos años.

La globalización es un proceso que ha estado en marcha durante siglos, pero se ha acelerado desde la desaparición de la Unión Soviética en 1991, siendo los grandes motores de este cambio las corporaciones transnacionales, los medios de comunicación transnacionales, organizaciones supranacionales e intergubernamentales y organizaciones no gubernamentales. No se trata de una transformación únicamente con implicaciones positivas, también supone incrementar el *gap* entre naciones ricas y pobres, una fuerte tendencia a homogeneizar culturas, etcétera.

Limitar la globalización solamente a una dimensión económica resultaría miope para nuestro análisis. En esta línea, quizás debemos caracterizar la globalización como un proceso de cuatro dimensiones: globalización económica, formación de una opinión mundial, democratización y globalización política. Esto en un entorno donde los cambios en una de esas dimensiones (como la económica), conllevan a cambios en las restantes.

Resulta inmediata, por tanto, la necesidad de precisar la noción de globalización económica. Así Heydebrand (1997) la conceptualiza como un incremento en los niveles y tasas de la expansión transnacional de capital financiero (inversión directa y de cartera), concentración económica y financiera, y comercio. No tan vinculada al factor capital, Laguna (1997) entiende en cierta medida la globalización económica como una tendencia

mundial hacia la apertura e integración de las actividades entre los espacios. Por tanto, habla de una adaptación y transferencia multiespacial de una serie de factores que contribuyen al desarrollo de las economías.

Es importante, partiendo de que la globalización económica es una consecuencia de la internacionalización de las empresas, intentar separar estos dos conceptos, reconociendo de antemano la fuerte interconexión existente entre ellos.

Frente al ya conocido concepto de mundialización, la internacionalización se puede definir como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su ámbito geográfico natural, lo que exige un encaje en la estrategia general de la empresa y una coincidencia con su misión y objetivos.

Desde una perspectiva ecléctica, en que la internacionalización depende de las empresas y la globalización es fruto de la internacionalización, la maquinaria impulsora del proceso mundializador han sido las grandes corporaciones en primera instancia y las pymes después, quienes han ido sistemáticamente expandiendo su ámbito de actuación segmentando sus procesos de producción y comercialización; y aprovechando las ventajas competitivas y las nuevas oportunidades que la *aldea global* les ofrece. Los gobiernos, en gran medida también han estimulado la transformación, a través de la apertura progresiva de sus fronteras, supresión de barreras fiscales y arancelarias, subvenciones de fomento a la actividades en el exterior o la captación de capitales extranjeros.

4. Pymes y globalización

Conocido el fenómeno globalizador que preside la sociedad de principios del siglo XXI, parece evidente la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de trascender la tradicional estrategia localista para dar el salto a los mercados internacionales. El sector público viene manifestando sistemáticamente su interés en que las empresas acometan el reto internacional.

Los teóricos tampoco han permanecido ajenos a los sistemáticos incrementos de las relaciones comerciales internacionales y a la salida de las Pymes al contexto competitivo internacional. Desde las primeras teorías explicativas del comercio internacional hasta las más recientes explicaciones a partir de perspectivas ligadas a las realidades de pequeñas y medianas empresas, los estudiosos de la economía han venido

proponiendo modelos explicativos con diferentes tasas de éxito (Martínez, 1997; Bajo, 1991).

El modelo presentado por Uppsala, Johanson y Vhalme (Johanson y Vhalme, 1990; Johanson y Vhalme, 1977) supone una fuente de explicación de la expansión internacional de la empresa completamente diferente en comparación con teorías previas, que mostraban una serie de limitaciones para su empleo como soporte teórico de un fenómeno tan complejo como la internacionalización: sesgo hacia la explicación de la inversión en el exterior, prevalece un enfoque estático, son especialmente aptas para explicar el comportamiento de grandes unidades que pretenden procesos de integración vertical (Alonso, 1994).

En esencia, los autores proponen una serie de supuestos básicos sobre el comportamiento de las empresas en su salida a los mercados internacionales. Las empresas producen inicialmente para el mercado local y la salida a los mercados internacionales representa una decisión incremental. La empresa asume la internacionalización como un proceso de tipo evolutivo, una vez que el negocio acumula experiencia en una atmósfera determinada, la empresa asciende a niveles superiores de compromiso.

El inicio pasa por situaciones con niveles de compromiso bajos. Tras la realización de exportaciones de manera irregular, la empresa a través del empleo de representantes independientes trata de abrir el mercado y comenzar a vender. En la medida que la estrategia resulta de éxito, la dirección se planteará la creación de una filial de ventas partiendo de una red comercial ya establecida. Finalmente se considera la producción en un país extranjero.

Como resulta obvio, cada una de las diferentes etapas supone un mayor compromiso de recursos en la estrategia internacional del negocio. De la naturaleza gradual de la propuesta, se derivan también preferencias de proyección geográfica, así la empresa tenderá a enfocarse de manera inicial hacia aquellos mercados que le son más conocidos, es decir con los que tenga una menor *distancia psicológica*.

5. Las estrategias de internacionalización: una aproximación empírica

La asunción de una filosofía de la magnitud que el reto internacional supone con visos de éxito, implica repensar cada aspecto de la actividad de la empresa: proveedores, producción, distribución, finanzas, estilo de dirección, objetivos, etc.

Globalizarse, pese a todo, no es el único camino factible para hacer negocios en el siglo XXI. Existen otras alternativas que pueden conducirnos a la supervivencia de nuestra empresa en el largo plazo; podemos optar por construir nuestra estrategia en torno a la defensa del mercado local, o incluso por el desarrollo del tradicional comportamiento exportador.

No obstante, cualquiera que sea el camino por el que la empresa opte, no puede mantenerse ajena a las repercusiones que la globalización pueda tener sobre ella. Por ejemplo, defender nuestro mercado local implica, a todas luces, permanecer alerta sobre el entorno internacional y las amenazas provenientes de las empresas globales, conocer las tendencias de los mercados en la esfera mundial, buscar continuamente los componentes más baratos y la tecnología más avanzada estén donde estén.

Cada vez las oportunidades para las pequeñas y medianas empresas son mayores y más ventajosas. La decadencia de las barreras comerciales permite el acceso a los mercados internacionales, siempre que las empresas demuestren la habilidad de producir las cantidades y los estándares de calidad exigidos. Sin embargo el hablar de una pequeña empresa global o internacional puede parecer una contradicción; nada más lejos de la realidad. Por ejemplo, la mayoría de las quinientas pequeñas y medianas empresas que alimentan el mercado alemán basan su secreto en un posicionamiento líder en los mercados internacionales (2).

No pretendemos hacer creer que estas estrategias son fáciles, ni tampoco dejar en el aire que sólo pueden ser asumidas por las grandes empresas. Los pequeños y medianos competidores necesitan de ellas en ocasiones para dar un salto a la esfera internacional o simplemente para garantizar su permanencia en el mercado. Quizás, a diferencia de las grandes corporaciones, no puedan permitirse error alguno, dada la magnitud de la inversión; pero, como veremos más adelante, la probabilidad de éxito existe y los beneficios derivados son elevados.

Partiendo de investigaciones previas con propósitos explicativos globales en cuanto a los procesos de internacionalización de empresas, en nuestro estudio empírico nos planteamos las distintas opciones estratégicas a las que se pueden enfrentar las *pymes* en su ataque a los mercados exteriores (David, 1997; UNCTC, 1998), el nivel de internacionalización medido sobre la base de proveedores o clientes, la evolución organizativa y estructural del negocio (Strategor, 1995;

Certo, 1996), cuáles son las ventajas esgrimidas por el negocio a la hora de competir, y finalmente se confeccionará el perfil básico del directivo responsable del área del negocio.

5.1. Metodología

La consecución de los objetivos planteados supone la utilización de diversas técnicas de investigación de mercados, las cuales están basadas tanto en la consulta y recopilación de fuentes documentales o secundarias ya existentes, como en la obtención de información de tipo primario mediante un trabajo de campo y la ulterior elaboración de un informe a partir de los datos obtenidos.

La población objeto de estudio son las empresas de la provincia de Alicante con actividad en los mercados internacionales. Para clasificar una empresa como activa en los mercados internacionales se consideró un único criterio: todas aquellas empresas que venían desarrollando algún tipo de intercambio comercial, en los mercados exteriores, generador de ingresos en el último año.

En relación con este criterio se confeccionó una base de datos a partir de los archivos de Dun & Bradstreet que reflejara el conjunto de empresas que actuasen en los mercados internacionales. Tras filtrar todas las empresas que no desarrollaban su actividad en los mercados internacionales la población quedó compuesta por 1.023 empresas que podemos considerar como exportadoras.

Para incrementar la fiabilidad de nuestra población se cruzaron los resultados con el número de empresas calificadas como exportadoras por la base de datos ARDAN 1999 que se confecciona *ad hoc* para el Instituto Valenciano de la Pequeña y Mediana Empresa Valenciana (IMPIVA).

Una vez conocido el número de empresas que componen la población, se procedió a determinar el tamaño muestral. Para ello, se calculó el tamaño muestral para una población de 1.023 empresas que sigue una distribución binomial con $p=q=50\%$. Con lo cual, se consideró necesaria una muestra de 287 empresas.

El instrumento empleado para la recogida de información fue la encuesta a las empresas seleccionadas en la muestra. En la elaboración del cuestionario se emplearon preferentemente preguntas cerradas, buscando la mayor brevedad, sencillez y precisión. Las preguntas fueron sometidas a un pretest con expertos, resultado del cual se llegó a un primer cuestionario que fue sometido a un estudio exploratorio de 36 empresas, tras el cual se

definió un cuestionario final que se empleó con el resto de la muestra.

A principios del mes de octubre de 1999 se efectuaron las 36 entrevistas personales que implicaba el estudio exploratorio. Para alentar la participación de las empresas, se concertó la cita, con el responsable de exportación o con el gerente, telefónicamente y los entrevistadores fueron provistos de una carta de recomendación del Instituto Tecnológico de la Empresa y una tarjeta de identificación. De esta forma obtuvimos un índice de respuesta del 100%.

A partir del 15 de octubre y hasta finales de mes se procedió telefónicamente a la realización de las restantes encuestas. Para lograr una adecuada respuesta del cuestionario, los entrevistadores fueron seleccionados de entre estudiantes universitarios de últimos cursos, sometiéndoles al adiestramiento necesario. Ante el desinterés mostrado por algunas empresas o la imposibilidad de contactar con la persona adecuada, se decidió sustituir estas entidades por otras hasta lograr cubrir el tamaño muestral deseado.

El número final de respuestas obtenido resulta significativo para un nivel de confianza del 95,5% y un error muestral del 5,01%.

5.2. Presentación de los resultados

Sin duda, la estrategia de entrada en los mercados internacionales es uno de los capítulos que mayor interés ha suscitado entre los estudiosos del ámbito internacional de la empresa. La elección no es siempre sencilla, ya que depende de numerosos factores (mercados, competidores, clientes, legislación, etc.), y el amplio abanico de posibilidades estratégicas existentes permite una vasta diversidad de elección.

Con esta base de partida, en nuestro trabajo hemos pretendido dar un poco más de luz acerca de cuál es la realidad de las empresas exportadoras de la provincia de Alicante, así como las opciones estratégicas que han seguido para poder hacer frente a los diversos retos que se les presentan.

Hemos dividido nuestras conclusiones en nueve bloques: en primer lugar, un apartado introductorio donde llevamos a cabo una revisión de las características básicas de la muestra empleada. A continuación centramos los motivos de salida a los mercados internacionales, junto con los factores que influyen a la hora de decantarnos por la opción exportadora. En cuarto y quinto lugar describimos cuáles son los tradicionales mercados de destino y los métodos asiduamente empleados

para penetrar en éstos. Seguidamente procedemos a puntualizar qué conducta ha venido manifestando cada perfil de producto y en qué tipo de estructura se ha plasmado el desarrollo de la actividad exterior. Finalmente, revisaremos el comportamiento de las ventas internacionales de las empresas objeto de estudio.

5.2.1. Características de la muestra

La estructura sectorial de la muestra de las empresas resulta en cierta medida coincidente con los sectores más dinámicos de la provincia de Alicante desde una perspectiva internacional. El grupo más amplio de 107 empresas, equivalente al 37,3% de la muestra pertenece al sector del calzado, seguido a una distancia considerable por el textil, configurado por 61 empresas para el 21,3% de la muestra. En tercer lugar, aparece un grupo escasamente homogéneo de empresas relacionadas con la alimentación, son 25 empresas que representan el 8,7%. En cuarto lugar, el sector juguetero con 12 empresas y un porcentaje del 4,2%. Finalmente hemos creado un grupo heterogéneo de 82 empresas englobadas en diferentes sectores de actividad, correspondientes al 28,6% (cuadro 1).

Más del 90% de las empresas registran incrementos de ventas a nivel nacional de signo positivo. Detectando el 60,8% crecimientos muy importantes, superiores al 10%. En los mercados internacionales, cerca del 5% señalan reducciones en la cifra de ventas. El porcentaje acumulado de las empresas con crecimientos moderados (inferiores al 5%) o reducciones es superior en los mercados nacionales que en los internacionales. De aquí, que se pueda concluir que la evolución de la cifra de ventas en los mercados internacionales ha sido más dinámica que en el mercado nacional. Pese a estos niveles de crecimiento tan destacados, para ambos mercados, la mayoría de

CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL

Sectores	Frecuencia	Porcentaje
Calzado	107	37,3
Textil	61	21,3
Alimentación	25	8,7
Juguetes	12	4,2
Otros	61	28,6
Total	287	

CUADRO 2
VALORACIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS
EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

Variación (%)	Venta nacional	Venta internacional
Negativa	26 (9,9)	14 (4,9)
0-5	77 (29,3)	78 (27,5)
6-10	59 (22,4)	67 (23,6)
11-20	52 (19,8)	49 (17,3)
21-50	36 (14,4)	56 (19,7)
51-100	6 (2,3)	12 (4,2)
Más del 100	5 (1,9)	8 (2,8)
Total	263	284

Las cifras entre paréntesis indican porcentajes.

las empresas confiesan haber crecido a tasas semejantes a la media del sector, 57,1% y 47%. Sólo existen proporciones menores que exponen comportamientos más o menos dinámicos que la media (cuadro 2).

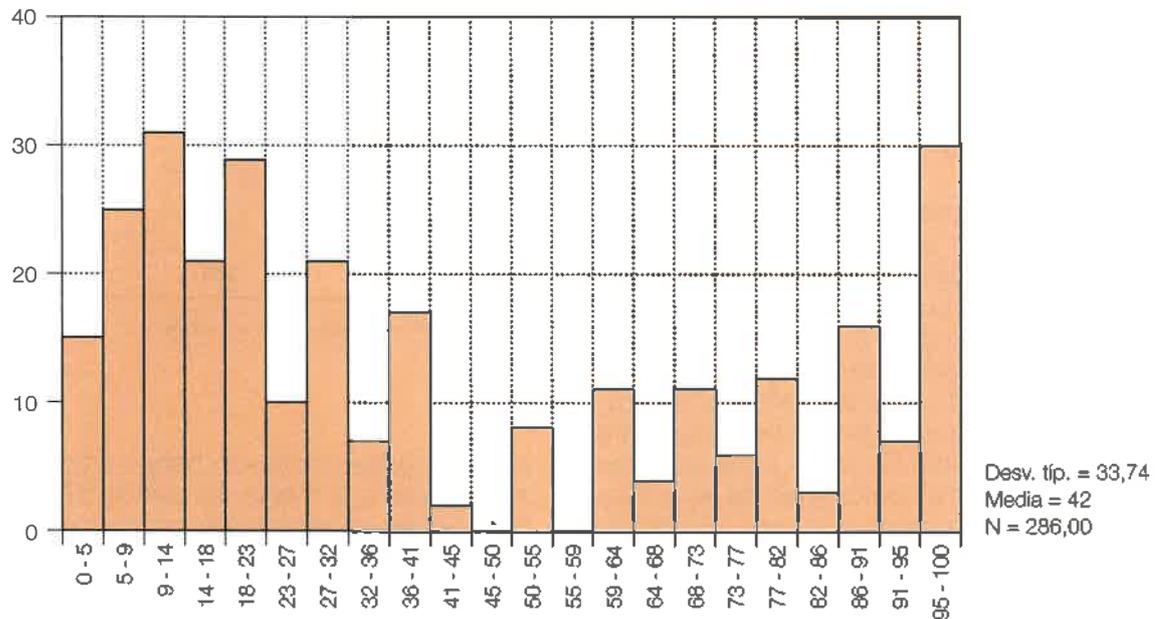
En cuanto a la proporción de ventas en el mercado nacional y en el exterior, la mera observación del gráfico 1 pone en evidencia que existen dos comportamientos tipo: por un lado empresas que básicamente operan en los mercados locales y nacionales, y por otro lado empresas que actúan únicamente en los mercados internacionales, son lo que generalmente se denominan empresas internacionales. La experiencia exportadora no admite la más mínima duda (gráfico 2); prácticamente la totalidad de las empresas poseen una experiencia en los mercados internacionales inferior a veinte años. Aunque la tasa continúa manteniéndose como altamente representativa si hablamos de un período de actuación en el exterior inferior a diez años.

5.2.2. Motivos de salida a los mercados internacionales

Una vez analizadas las cuestiones referentes a las características de las empresas, nos vamos a centrar en el proceso de internacionalización propiamente dicho y para ello comenzaremos con los motivos que, según los resultados obtenidos, llevan a las empresas a plantearse una salida al exterior.

Se consideraron un conjunto de motivaciones para salir a los mercados exteriores relacionados con diferentes aspectos de la empresa como fabricación, comercialización, demanda... Dos son los grandes motivos aducidos por las empresas

GRÁFICO 1
PORCENTAJE DE VENTAS EN EL EXTERIOR



que componen la muestra: en primer lugar la existencia de oportunidades de crecimiento en los mercados internacionales, que aparece considerada como un impulso alto o muy alto en el 82,9% de las respuestas; en segundo lugar la diversificación del riesgo valorada del mismo modo por el 55,1% de la muestra. La opción referente a la cobertura de capacidad ociosa de fabricación exhibe un equilibrio entre los que la consideran un factor alta o muy altamente motivador. Finalmente, el resto de

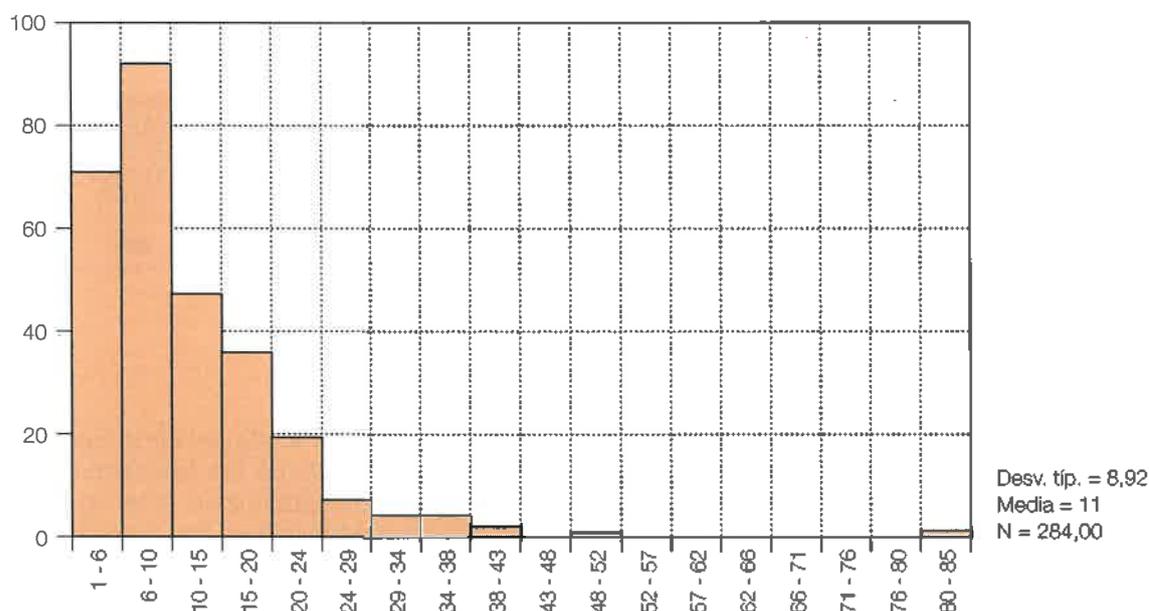
los ítems sobre los que se preguntó nos advierten de un papel menos clave a la hora de hacer que las empresas se decanten por la vía internacional; sobre todo en los casos relacionados con la existencia un perfil de competidor o cliente internacional y la reducción de las barreras a la exportación, los cuales aparecen como unos factores escasamente incentivos, ya que el 58, 53,1 y 52,1%, respectivamente, de los encuestados los consideran bajos o muy bajos en la escala (cuadro 3).

CUADRO 3
MOTIVOS DE SALIDA A LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Valoración	A	B	C	D	E	F	G	H
Muy bajo	48 (16,8)	51 (17,8)	22 (7,7)	55 (19,2)	13 (4,5)	50 (17,5)	57 (20,0)	55 (19,2)
Bajo	82 (28,6)	71 (24,8)	52 (18,2)	111 (38,8)	17 (5,9)	102 (35,7)	73 (25,6)	94 (32,9)
Medio	48 (16,8)	46 (16,1)	54 (18,9)	49 (17,1)	18 (6,4)	49 (17,1)	57 (20,0)	61 (21,3)
Alto	88 (30,8)	115 (40,2)	125 (43,7)	64 (22,4)	195 (68,2)	77 (26,9)	92 (32,3)	67 (23,4)
Muy alto	20 (7,0)	3 (1,1)	33 (11,5)	7 (2,5)	43 (15,0)	8 (2,8)	6 (2,1)	9 (3,2)
Total	286	286	286	286	286	286	286	286

A: El mercado nacional se queda pequeño; B: Aprovechar la capacidad ociosa de fabricación; C: Diversificación de riesgos; D: Internacionalización de los competidores; E: Oportunidades de crecimiento en el exterior; F: Internacionalización de los clientes; G: Cambio de actitud de la dirección; H: Disminución de barreras legales y/o culturales.

GRÁFICO 2
EXPERIENCIA EXPORTADORA



5.2.3. Factores que influyen en la decisión a exportar

Entre los principales factores que influyen a la hora de tomar la decisión de salir a los mercados internacionales y operar a una escala mayor, destacan en primer lugar tanto el perfil de los competidores como el de los clientes, ya que son considerados como de una importancia alta o muy alta por un 49,8 y un 52,1%, respectivamente. No significa esto que otros factores, como proveedores, sean ignorados, ya que un 28,1% de los directivos encuestados lo evalúan en esta misma línea.

Las relaciones mantenidas con competidores, clientes, proveedores y entidades diversas tienen, en algunos casos, relevantes implicaciones sobre el proceso de internacionalización. De nuevo son los vínculos con los clientes los que en mayor medida han ayudado y determinado el modelo de internacionalización de la empresa alicantina, el 61,3% las califican como de un impacto alto o muy alto. Tras los clientes, son los proveedores quienes ocupan la segunda posición aunque a distancia considerable, ya que sólo el 14,8% las califican de un valor alto o muy alto. Es de destacar la fuerte caída experimentada por los competidores, ya que cerca del 85% los valoran como de

relevancia media, baja o muy baja; cayendo incluso por debajo de las entidades diversas valoradas aceptablemente o mejor por el 17,1% (cuadro 4).

5.2.4. Mercados de destino

Una vez que la empresa ha decidido involucrarse en un proceso de internacionalización, el siguiente paso es el de decidir el ámbito de actuación, por lo que, en primera instancia, trataremos de analizar las preferencias en mercados de destino mostrada por la empresa alicantina tanto históricamente como en la actualidad, para posteriormente proceder a la realización de las mismas consideraciones desde una perspectiva sectorial. De esta forma obtenemos una visión amplia de las preferencias geográficas mostradas por la empresa alicantina a la hora de definir mercados objetivos para sus productos y/o servicios.

En el comienzo de actividad internacional de la empresa, las preferencias de los directivos se vuelcan siempre hacia aquellas naciones más próximas geográficamente del mercado de origen. Así Francia supone uno de los tres primeros destinos de las exportaciones en un 42,9% de los casos, mientras que Portugal resulta una de las tres elecciones en el 31% de los casos. La influencia del

CUADRO 4
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE EXPORTAR

Valoración	Grado de participación				Grado de importancia			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Muy bajo	41 (14,4)	6 (2,1)	10 (3,5)	40 (14,0)	52 (18,2)	9 (3,1)	58 (20,4)	36 (12,6)
Bajo	77 (27,0)	58 (19,6)	50 (17,7)	113 (39,7)	102 (35,8)	43 (15,1)	108 (37,9)	132 (46,3)
Medio	87 (30,5)	75 (26,2)	82 (29,0)	89 (31,2)	68 (23,9)	57 (20,0)	77 (27,0)	86 (30,2)
Alto	67 (23,5)	114 (39,9)	118 (41,7)	42 (14,7)	59 (20,7)	139 (48,8)	37 (13,0)	29 (10,2)
Muy alto	13 (4,6)	35 (12,2)	23 (8,1)	1 (0,4)	4 (1,4)	37 (13,0)	5 (1,7)	2 (0,7)
Total	285	286	283	285	285	285	285	285

A: Proveedores; B: Clientes; C: Competidores; D: Entidades.

desmantelamiento arancelario y demás barreras a la exportación también parece haber sido de cierta relevancia a la hora de seleccionar los mercados objetivos y consolidar la posición en éstos. En esta línea, Alemania, Inglaterra e Italia aparecen como una de las tres primeras opciones en el 23,3, 21,3 y el 13,9% respectivamente. Finalmente, por un lado la proximidad cultural, histórica, sociológica e idiomática sitúan a Sudamérica en el 20,2%, y por otro el volumen y el poder adquisitivo de la demanda colocan a los EE.UU. en el 18,5%, siempre considerando las tres opciones preferentes a la hora de atacar los mercados exteriores.

Es importante reconocer la estabilidad de los mercados objetivo clave de las empresas de la provincia de Alicante, ya que a la hora de mostrar los mercados actuales de destino de los productos, el comportamiento global de las empresas indica que son las naciones más próximas geográficamente las que preferentemente se seleccionan, junto con las de mayor potencial econó-

mico en el conjunto de la Unión Europea, Estados Unidos y Sudamérica. En cierta medida, esto podría ser explicado por la relativa juventud de nuestras sociedades en los mercados internacionales (cuadro 5).

5.2.5. Métodos de entrada en los mercados internacionales

En el cuestionario se requería la identificación de los métodos de entrada que la empresa estaba utilizando. Al mismo tiempo se pedía el número de naciones en las que estaba empleando cada uno de los métodos, tratando de observar la importancia relativa de cada uno de éstos. A continuación se inquirió al entrevistado por el modelo secuencial y el nivel de compromiso adoptado en relación a los métodos de entrada.

Analizada la primera respuesta, los métodos fueron agrupados en tres grandes grupos permitiéndonos conocer el número de ocasiones en que

CUADRO 5
PRINCIPALES MERCADOS DE DESTINO

Países	Iniciales		Actuales	
	Frecuencia	Porcentaje*	Frecuencia	Porcentaje
Francia	123	42,9	120	41,8
Portugal	89	31,0	99	34,5
Alemania	67	23,3	61	21,3
Reino Unido	61	21,3	63	22,0
Italia	40	13,9	46	16,0
Sudamérica	58	20,2	61	21,3
EE.UU.	53	18,5	49	17,1

* La suma de los porcentajes es superior a 100 ya que cada empresa puede tener más de un país.

cada uno de ellos había sido empleado; la exportación directa es utilizada en 218 casos, lo que representa un 76% del total. Los agentes independientes en 142 oportunidades, para un 49,5%. Y mercados en los que la empresa opta por distribuidores/importadores, 101 veces, suponiendo el 35,2%.

La amplia mayoría de las empresas, el 69,3% de los casos, se decidió por un incremento gradual de su presencia en los mercados internacionales. Aunque un grupo importante se decante por desarrollar rápidamente su presencia en los mercados internacionales, aproximadamente un 27,1%, probablemente se trata de empresas con perfiles de producto altamente innovadores y con períodos de obsolescencia reducidos; lo que las empuja a tratar de rentabilizar al máximo.

Estos resultados son bastante consistentes con un modelo de internacionalización basado en la exportación directa, propio de empresas con escasa experiencia en los mercados internacionales y caracterizadas por volúmenes de ventas y número de empleados relativamente pequeños. En consonancia con esto, sólo un 5,6% de la muestra analizada utiliza filiales comerciales, de fabricación, etc., en su aventura internacional. Esencialmente este balance desfavorable hacia este método de internacionalización es, en cierta medida, coherente con el tamaño de la gran mayoría de las empresas analizadas (cuadro 6).

5.2.6. Internacionalización vs globalización

Del estudio realizado se deduce que en la mayoría de las ocasiones las empresas tratan de satisfacer a un cliente de claro perfil global. En concreto, el 57,9% de las empresas aseguran estar de acuerdo o muy de acuerdo ante una afirmación en el sentido de que su forma de com-

CUADRO 6
MÉTODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

	Frecuencia	Porcentaje
Métodos de entrada*		
Exportación directa	218	76,0
Agentes independientes	142	49,5
Distribuidores-Importadores	101	35,2
Modelo de internacionalización		
Incremento gradual	199	70,1
Presentación rápida	77	27,1
Actuar tras resultado	8	2,8
Filiales comerciales		
Sí	16	5,8
No	271	94,4

* Cada empresa puede tener más de un método distinto.

petir está determinada por el carácter mundial de su demanda.

Consistente con esto son las realidades de que: a) el producto con el que compiten es conocido en todos los mercados, alto o muy alto en el 40,7% de las ocasiones; b) la tecnología está estandarizada a nivel mundial, valorado como alto o muy alto en el 43,9% de los casos; c) nos encontramos con el hecho de que nuestros competidores coinciden en la mayoría de los mercados, alto o muy alto en el 55,8% de las veces.

Sin embargo, cuando tratamos de analizar las políticas de marketing a emplear por las empresas observamos una cierta tendencia al equilibrio entre posturas que valoran la estandarización del marketing como un elemento clave a la hora de competir y las que no lo hacen, 36,4 frente al 29,3. Aunque como vemos, todavía hay un impacto positivo, aunque menor que en los casos previos (cuadro 7).

CUADRO 7
GRADO DE INFLUENCIA EN LA FORMA DE COMPETIR

Valoración	A	B	C	D	E
Muy bajo	6 (2,1)	9 (3,1)	15 (5,2)	10 (3,5)	15 (5,3)
Bajo	33 (11,6)	58 (20,4)	55 (19,3)	43 (15,1)	68 (24,0)
Medio	81 (28,4)	102 (35,8)	90 (31,6)	73 (25,6)	97 (34,3)
Alto	145 (50,9)	103 (36,1)	117 (41,1)	146 (51,2)	93 (32,9)
Muy alto	20 (7,0)	13 (4,6)	8 (2,8)	13 (4,6)	10 (3,5)
Total	285	285	285	285	283

A: Necesidades de los clientes; B: Conocimientos del producto a nivel mundial; C: Estandarización de la tecnología; D: Coincidencia de competidores en distintos mercados; E: Marketing estándar a nivel mundial.

CUADRO 8
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Tipos	Frecuencia	Porcentaje
Director de exportación	251	87,5
Áreas geográficas	12	4,2
Matricial	9	3,1
Divisiones de productos	7	2,4
Filiales comerciales	7	2,4
Filiales independientes	1	0,4
Total	287	

5.2.7. Estructura organizativa de la empresa

Poco se puede decir sobre la organización de la empresa de la provincia de Alicante en la esfera internacional. De las 287 empresas encuestadas, con una frecuencia de 251 se respondió que la corporación se estructuraba en torno a un responsable/director de exportación. Lo que representa el 87,5% de la muestra definida para la población objeto de estudio. De las restantes formas de ordenación poco puede ser dicho. Sólo destacar el caso de la divisionalización con un 6,6% de la muestra, y que en más de la mitad de los casos responde al criterio geográfico para su implantación. A título de curiosidad, destacar nueve casos que definieron su estructura como matricial, lo que supone el 3,1% del total (cuadro 8).

Dada la importancia que, como se suponía a priori, iba a tener la figura del responsable del departamento de exportación, se incluyeron en el estudio una serie de cuestiones relacionadas con el perfil de dicho directivo llegando a cuatro grandes conclusiones:

a) Se trata de un directivo joven, la mayoría de ellos con edades inferiores a cuarenta años. Pero si profundizamos todavía más en el estudio de las cifras observamos que un porcentaje superior a la mitad de los componentes de este intervalo presenta edades por debajo de los treinta años.

b) En la mayoría de las ocasiones, en el momento de asumir la tarea de dirigir el departamento internacional, los profesionales no habían tenido largos períodos de práctica en este ámbito. Es más, para un número superior a los cien casos, la experiencia reconocida es nula (cuadro 9).

c) El 53,55% de los caso posee formación universitaria de grado medio o superior. Manifestándose un porcentaje muy bajo para individuos con formación básica, entorno al 12,1%.

d) Cerca del 75% reconoce un cierto dominio del inglés, que con mucha diferencia aparece como el idioma más extendido. En segundo lugar, se encuentra el francés con el 41,1% de los casos. El resto de lenguas, apenas presentan porcentajes relevantes; únicamente el italiano (20,4%) íntimamente relacionado con el sector calzado (cuadro 10).

5.2.8. Características del producto

El 40,5% de las empresas consideran que los productos lanzados a los mercados tienen una complejidad alta o muy alta, si añadimos las que valoran su producto como de complejidad media, el porcentaje asciende al 86%. Algo muy similar ocurre con la novedad del proceso/producto y el grado de innovación tecnológica, ya que el 52,6 y el 36,9% los valora como altos o muy altos, ascendiendo esta tasa hasta el 85,4 y el 79,4%. Resulta aparentemente un cierto contrasentido que sólo el 22,4% de la muestra valore como alta o muy alta su inversión en I+D y haga lo mismo el 21,9% en relación a la dificultad de transferir el *know-how*.

La reputación del producto es considerada en un 75,7% de las ocasiones como alta o muy alta, aproximándonos al 100% cuando añadimos aquellos que valoraron su reputación como media. Sin embargo, esta reputación no resulta reconocida en igual manera, los empresarios intuyen una menor valoración por parte del mercado, así el reconocimiento de marca es mucho menor 37% alta o muy alta (cuadro 11).

CUADRO 9
PERFIL DEL DIRECTIVO EXPORTADOR (I)

Variables	N	Media	Mediana	Desv. típica	Mínimo	Máximo
Edad (en años)	250	38,12	36	9,57	20	64
Experiencia (en años)	250	5,52	2	7,78	0	38

CUADRO 10
PERFIL DEL DIRECTIVO EXPORTADOR (II)

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Formación académica		
Estudios primarios	34	12,1
Bachillerato/FP	97	34,4
Universitario grado medio	83	29,4
Universitario grado superior	68	24,1
Total	282	
Idiomas		
Inglés	213	74,7
Francés	117	41,1
Italiano	58	20,4
Alemán	25	8,8
Otros	22	7,7
Total	285	

6. Conclusiones

La globalización actual de la economía está marcando con nitidez una clara tendencia al crecimiento y a la internacionalización de la empresa. Esta progresión se extiende también al caso de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante, caracterizada además como una de las zonas geográficas más dinámicas en lo que a exportación se refiere.

Dada la importancia que la actividad internacional tiene, las pequeñas y medianas empresas alicantinas han venido adaptándose a las nuevas realidades supranacionales, poniendo en marcha nuevas estrategias de salida a los mercados internacionales para garantizar su supervivencia. En este contexto, nuestra investigación nos ha permitido esbozar una serie de tendencias claras sobre

el comportamiento internacional de las pequeñas y medianas empresas, así como de las características fundamentales del directivo responsable del departamento en cuestión.

Sin embargo una de las respuestas esenciales que proporciona nuestra investigación pasa por desvelar si el análisis económico realizado nos permite corroborar, en cierta medida, la existencia de un modelo internacionalizador más o menos generalizado para las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante.

A simple vista podemos afirmar una cierta progresividad en el proceso de salida a los mercados internacionales. Las empresas comienzan con estrategias que requieren menores niveles de compromiso, como son exportaciones esporádicas inicialmente y exportaciones continuadas (vía agentes independientes). Son pocos los casos encontrados con estrategias más agresivas, *joint-venture* o inversiones directas, algo a todas luces consistente con la relativa juventud de las aventuras internacionales en la muestra estudiada.

Asimismo, en la inmensa mayoría de la muestra, las empresas analizadas comienzan su proceso de internacionalización en naciones próximas culturalmente o geográficamente. Es sólo cuando se asientan en estos mercados que avanzan hacia países más distantes.

Estas dos conclusiones obtenidas de forma intuitiva en nuestro estudio satisfacen totalmente las previsiones del modelo de Uppsala, Johanson y Vahlme, ya que las estrategias aparentemente adoptadas en estos casos siguen la trayectoria propuesta en dicho modelo; y además coinciden a simple vista con los resultados derivados de estudios similares (Martínez Mora, 1997; Pla Barber, 1998). Huelga decir, que la media de edad de las pymes alicantinas en los mercados internacionales implica la implementación más o menos

CUADRO 11
CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS

Valoración	A	B	C	D	E	F	G
Muy bajo	3 (1,1)	7 (2,4)	0 (0,0)	8 (2,8)	8 (2,8)	20 (7,0)	17 (6,0)
Bajo	37 (12,9)	35 (12,2)	8 (2,8)	77 (26,8)	51 (17,8)	93 (32,5)	76 (26,9)
Medio	130 (45,5)	94 (32,8)	62 (21,6)	96 (33,4)	122 (42,5)	109 (38,1)	128 (45,2)
Alto	101 (35,3)	132 (46,0)	189 (65,8)	94 (32,8)	93 (32,4)	56 (19,6)	54 (19,1)
Muy alto	15 (5,2)	19 (6,6)	28 (9,8)	12 (4,2)	13 (4,5)	8 (2,8)	8 (2,8)
Total	286	287	287	287	287	286	283

A: Grado de complejidad; B: Grado de novedad; C: Grado de reputación; D: Grado de reconocimiento; E: Grado de innovación; F: Grado de inversión; G: Grado para transferir el *know-how*.

generalizada de estrategias con bajos niveles de compromiso (3).

Sin embargo, la posibilidad de una afirmación de mayor peso en relación a todo esto pasa necesariamente por la realización de pruebas multivariantes que nos permitan detectar nítidamente la relación entre aquellas variables que ayuden a sostener con mayor solidez estos resultados intuitivos propuestos.

Tampoco podemos olvidar ciertas implicaciones en materia de actuación pública para el fomento de las operaciones internacionales de las pequeñas y medianas empresas alicantinas. El perfil de las pymes detectado en la investigación permite una serie de políticas para el fomento de la internacionalización que ataquen aquellas deficiencias detectadas en áreas como los recursos humanos o incentiven pautas de comportamiento organizativo y estratégico que se demuestran exitosos en los parámetros de medida empleados.

Es necesario que las instituciones encargadas de diseñar y gestionar las medidas de apoyo a la actividad internacional de la empresa asuman la necesidad de una mayor eficacia en la asignación de los recursos a través de una adecuada segmentación y evaluación de una política tradicionalmente dispersa y sin una asignación clara de los fondos públicos en relación a los objetivos inicialmente propuestos (Alonso y Donoso, 1996). □

NOTAS

- (1) Tomado de *The Journal of Commerce*, 20 de marzo 1997.
- (2) Tomado del artículo «*Perspective: specialisation is the key*», aparecido el 4 de octubre de 1997 en *Financial Times*.
- (3) Sin embargo no podemos olvidar aquí la importancia de factores como la escasez de recursos financieros, el reducido tamaño de las empresas y los déficits detectados en los recursos humanos situados al frente de los proyectos internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, José Antonio (1994): «El proceso de internacionalización de la empresa». *Información Comercial Española*, núm. 725, enero 1994, pág. 127-143.
- Alonso, J. A. y Donoso, V. (1996): «Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España». *Papeles de Economía Española*, núm. 66, pág. 124-143.
- Bajo, O. (1991): *Teorías del comercio internacional*. Editorial Antoni Bosch.

- Camisón Zornoza, Cesar; Gil Edo, M.ª Teresa; Martínez Fernández, M.ª Teresa (1997): «La empresa española del mueble: internacionalización y definición del ámbito estratégico». *ICE*, marzo-abril, núm. 761, pág. 81-99.
- Certo, Samuel; Peter, J. Paul (1996): *Dirección estratégica*, 3.ª edición. Mosby-Dyoma Libros S.A. División Irwin (Madrid).
- David Fred, R. (1997): *Strategic management*, 6th edition, Prentice-Hall. New Jersey.
- Heydebrand, Wolf (1997): «Globalization and the rule of law at the end of 20th century». *European Yearbook of Sociology of Law*. Giuffrè (Milán).
- Johanson, J., y Vahlme, J. E. (1977): «The internationalization process of the firm; a model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pág. 23-32.
- Johanson, J., y Vahlme, J. E. (1990): «The mechanism of internationalization». *International Marketing Review*, vol. 7, núm. 4, pág. 11-24.
- Laguna Sorozábal, Miguel (1997): «La disyuntiva de la internacionalización». *Harvard-Deusto Business Review*, pág. 75-87.
- Martínez Mora, Carmen (1997): «Causas de internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante». *Textos Universitaris*. Ed. Instituto de Cultura Juan Gil-Albert. Diputación Provincial de Alicante.
- Organización de Naciones Unidas (1998): *Informe sobre el comercio y el desarrollo*, 1998. Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo, Ginebra, 1998.
- Pla Barber, José (1998): «La estrategia internacional: un análisis de su implementación en la empresa española». Tesis doctoral no publicada. Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia.
- Strategor (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*, 2.ª edición. Masson S.A. (Barcelona).

RESUMEN

Este trabajo pretende arrojar un poco más de luz sobre la estructura de los procesos de internacionalización, así como de las opciones estratégicas exteriores que vienen siguiendo las pequeñas y medianas empresas. Tras una breve revisión de la literatura y unos someros apuntes metodológicos, presentamos los resultados obtenidos sobre el comportamiento de una muestra de 287 empresas con actividad internacional y localizadas en la provincia de Alicante. Posteriormente, se realiza una comparación del proceso de salida a los mercados internacionales de las pymes alicantinas con las propuestas de Uppsala, Johanson y Vahlme, quizás la modelización mayoritariamente aceptada a la hora de explicar dicho proceso. Finalmente, aportamos algunas recomendaciones generales sobre la toma de decisiones en materia de actuación pública.

Palabras clave: Internacionalización, Globalización, Pequeñas y medianas empresas, Actuación pública, Responsable de exportación.