

**FACTORES LIMITATIVOS DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES**



2001

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES EN SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACION. APOYO DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA .7	
3. AMBITO DEL ESTUDIO	14
4. ESTRUCTURA DEL ESTUDIO	16
4.1. Objetivos y motivaciones del Estudio	16
4.2. Metodología del estudio	17
4.3. Características de la encuesta	18
4.4. Definición de los factores internos más relevantes en la actividad exportadora de la empresa	20
4.4.1. Objetivos de las empresas y experiencia y actitud de los directivos	20
4.4.2. Organización de la empresa.....	26
4.4.3. Tecnología, innovación y diseño	29
4.4.4. Selección de mercados.....	33
4.4.5. Marketing: diferenciación de productos y precios.....	34
4.4.6. Tamaño de la empresa	36
4.5. La visión evolutiva de la empresa: un elemento de contraste	36
5. RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	43
5.1. Objetivos de la empresa y motivaciones de los directivos	43
5.2. Aspectos organizativos de la empresa	59
5.3. Tecnología, innovación y diseño	62
5.4. Selección de mercados.....	67
5.5. Estrategias de marketing.....	72
5.5.1. Diferenciación de productos	72
5.5.2. Discriminación de precios	79
5.6. La dimensión de la empresa.....	84

6. OTRAS ORIENTACIONES TEÓRICAS	86
6.1. Factores externos	86
6.2. La selección de una correcta estrategia de marketing.....	87
6.3. Vinculaciones externas, redes de PYMES, clusters	88
6.4. CONCLUSIONES	96
7. BIBLIOGRAFÍA	103
8. ANEXOS	106
I. Guión del Focus Group	106

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más integrado comercial y económicamente, la competitividad internacional ha dejado de relacionarse exclusivamente con el factor precio para abarcar cuestiones más amplias como la calidad, el diseño, la innovación, la capacidad de adaptación y la proximidad a los consumidores. La idea de una empresa competitiva se asocia intuitivamente con su capacidad de operar internacionalmente, de tal suerte que la internacionalización de la empresa se asume como un requisito imprescindible para el crecimiento y la rentabilidad.

Sin embargo, la popularidad del concepto de "internacionalización", utilizado para fundamentar toda suerte de políticas públicas orientadas al fomento de las actividades empresariales, no parece haber exigido una definición clara, inequívoca y rigurosa.

Así, al hablar de la "internacionalización de la empresa" aparecen cuatro significados distintos y en alguna medida superpuestos:

1. Internacionalización de producto. Una empresa estaría internacionalizada cuando sus productos son bien aceptados en mercados distintos del propio mercado doméstico, con independencia de sus costes, su tecnología productiva o sus métodos de gestión.

Según este enfoque la medida de la internacionalización toma como referencia su capacidad exportadora y la importancia que la exportación alcanza en relación a la facturación total de la empresa, ratio al que los economistas se refieren como propensión o intensidad exportadora.

2. Internacionalización de proceso económico. Una empresa se considera internacionalizada según esta óptica cuando su proceso económico-productivo se realiza en proporción significativa fuera de las fronteras de su país, con independencia de los mercados en los que coloca su producción. El "proceso" debe entenderse de forma amplia, incluyendo no sólo las actividades de transformación manufacturera sino también las de comercialización, referidas tanto al suministro de materias primas como a la distribución y venta de productos.

En este caso, el grado de internacionalización de una empresa está muy relacionado con la inversión en el exterior y la creación de establecimientos permanentes, ya sean centros productivos, delegaciones de compras o redes de distribución.

3. Internacionalización de estructura económica. Una empresa sería internacional en la medida en que factores tales como los costes, la intensidad con que se utiliza el factor capital, la tecnología y las estructuras organizativas fueran homologables con los aplicados en aquellos países más competitivos en el sector de actividad correspondiente. Es fácil entender que la medición del grado de internacionalización de una empresa según este enfoque es muy problemática. Lo que sugiere es el carácter abierto de las empresas internacionalizadas, que siguen con atención las prácticas de sus competidores más aventajados y se organizan de una forma parecida a ellos.

4. Internacionalización política. Esta versión centra su atención en la localización del poder de decisión de la empresa: las empresas internacionales serían las filiales de empresas extranjeras o aquellas cuyo capital es propiedad de extranjeros, que gozan de una autonomía de decisión muy limitada frente a las estrategias definidas desde la casa matriz. Se trata en cierto sentido de una internacionalización pasiva, a través de la cual se reciben probablemente influencias modernizadoras en tecnología y técnicas de gestión que mejoran la competitividad de la empresa en el mercado doméstico pero pueden no traducirse en una mayor proyección exterior de la empresa si, como sucede a menudo, la estrategia global del grupo descarta esta opción.

El presente trabajo se refiere a la incipiente internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de determinados sectores y regiones españolas, entendida básicamente en el sentido de internacionalización de producto antes mencionada, que pone énfasis en las actividades exportadoras. Sin embargo, se tomarán muy en cuenta las influencias de la internacionalización de proceso económico, que casi inevitablemente coinciden en una empresa a lo largo del tiempo, a medida que ésta crece y amplía su ámbito sectorial y geográfico de actuación. Las inversiones en el exterior juegan, sin duda, un doble papel en el desarrollo de las exportaciones de una empresa, según las funciones que pretendan realizar: la creación de oficinas de

representación y delegaciones comerciales contribuyen al crecimiento y la consolidación de las exportaciones, mientras que la construcción o adquisición de centros productivos en el exterior pueden llevar a, o incluso tener como objetivo específico, la sustitución de flujos de exportación previos de relativa importancia.

Como ya se ha dejado entrever, otra restricción importante de este trabajo se refiere al tipo de empresa estudiada: nos limitamos a empresas de pequeño tamaño. En efecto, el potencial exportador de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) es un asunto de creciente interés para el análisis económico. Tan sólo un pequeño porcentaje de las pequeñas y medianas empresas realizan actividades internacionales y, sin embargo, su contribución a la exportación total es ya muy alta en muchos países. El reconocimiento del potencial de crecimiento implícito en un avance más rápido y más extendido entre la generalidad de las PYMES hacia su internacionalización ha hecho que muchos gobiernos den prioridad a este colectivo en sus políticas de apoyo y promoción a las actividades exteriores.

Ahora bien, aunque el término PYME es comúnmente utilizado en el argot económico, desde un punto de vista metodológico, conviene concretar que se entiende por PYME. De entrada cabe decir que no existe una única definición, pero indudablemente hay que referirse al contenido de la Recomendación de la Comisión de 3 de Abril de 1996 que, aunque no es una norma de obligado cumplimiento, ha sido asumida por el conjunto de los Estados miembros de la Comunidad.

En concreto, la Recomendación utiliza cuatro criterios para definir una PYME, a saber, el número de empleados, el volumen de negocio, el balance general y la independencia. Teniendo siempre en cuenta que los cuatro criterios deben valorarse conjuntamente, es decir, que no se va a considerar adecuado recurrir exclusivamente al criterio del número de empleados, pues aun siendo uno de los más importantes, el establecimiento de un criterio financiero es un complemento necesario para comprender la importancia real de una empresa, su rendimiento y su posición respecto de sus competidores. Asimismo, tampoco se va a considerar oportuno adoptar como único criterio financiero el volumen de negocio, ya que, según el sector de que se trate, puede estar condicionado de antemano, por ejemplo, las empresas comerciales y de distribución tienen un volumen de negocio más elevado

que las del sector manufacturero. Finalmente, también hay que tener en cuenta el criterio de la independencia, porque una Pyme perteneciente a un grupo importante dispone de medios y de una asistencia que no tienen sus competidores de igual dimensión. Por consiguiente, los cuatro parámetros de delimitación que se acaban de señalar deben operar al mismo tiempo, pero atendiendo a los umbrales fijados para cada uno de los mismos que nos permitan diferenciar a unas Pymes de otras.

Como consecuencia de lo anterior, cabe distinguir las siguientes categorías de Pymes:

Las microempresas, que serían aquellas empresas que emplean a menos de 10 trabajadores, sin tener en cuenta los otros tres criterios que deben integrar la definición de Pyme, esto es, el volumen de negocio, el balance general y la independencia.

Las pequeñas empresas, que incluirían aquellas Pymes que empleen menos de 50 personas, presenten un volumen de negocio anual que no exceda de 7 millones de ecus o un balance general anual que no exceda de 5 millones de ecus y cumplan con el criterio de independencia.

Las medianas empresas, que son todas aquellas que empleen a menos de 250 trabajadores, muestren un volumen de negocio anual que no exceda de 27 millones de ecus y cumplan con el criterio de independencia.

En relación a la delimitación de este último criterio, se consideran independientes aquellas empresas en las que el 25% de su capital o de sus derechos de voto no pertenezcan a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de Pyme o a las de pequeña empresas según el caso.

De cualquier forma, estos umbrales pueden ser flexibilizados cuando se quieren dirigir acciones específicas a una categoría determinada de Pyme, y tienen el carácter de límites máximos.

2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES EN SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACION. APOYO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es indudable que el proceso de internacionalización empresarial esta teniendo una gran incidencia en el sector de las Pymes, que presentan unas desventajas aparentes en su posición competitiva, que las hacen especialmente sensibles a los efectos negativos de la globalización.

En concreto, es frecuente que las Pymes presenten estructuras organizativas débiles y personal directivo con escasa formación a nivel de gestión y, a menudo, se especializan en sectores de débil contenido tecnológico y escaso valor añadido. Además, su pequeño tamaño conduce, por lo general, a una falta de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Todo lo cual lleva a obtener la aparente conclusión de que las Pymes, en este proceso de creciente internacionalización, están viendo considerablemente reducidas sus posibilidades de crecimiento y de expansión internacional.

Sin embargo, diversas razones permiten aventurar, por el contrario, que las posibilidades reales de las PYMES en este ámbito son cada vez más importantes:

- Los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio (OMC) han creado un marco de referencia que permite un comercio internacional mucho más abierto. Este hecho tiene implicaciones importantes para la pequeña y mediana empresa: con una estrategia de exportación adecuada los pequeños negocios pueden participar con mucho mayor éxito en el comercio internacional y hacer frente a la competencia en los mercados exteriores. Al reducirse las barreras arancelarias y no arancelarias y asegurarse un tratamiento no discriminatorio en terceros países, los pequeños exportadores pueden beneficiarse del mismo acceso al mercado que antes sólo estaba disponible a las compañías de mayor tamaño, ya que estas, al contar con recursos suficientes para desarrollar sus operaciones localmente, podían evitar así las barreras al comercio más limitativas.

- El progreso tecnológico en las comunicaciones y el transporte, al mejorar la calidad de estos servicios y reducir a la vez sus costes, ha facilitado la entrada de las pequeñas empresas en el mercado internacional. La mayor calidad y disponibilidad de los servicios auxiliares necesarios para participar en el comercio internacional ha incrementado la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, a la vez que les ha permitido extender su radio de acción y operar en mercados cada vez más distantes.
- Los propios avances en las tecnologías productivas de muchos sectores permiten hoy día alcanzar niveles de eficiencia productiva y de costes con series muy cortas e inversiones relativamente modestas. La dimensión óptima de los centros fabriles se ha reducida dramáticamente en numerosos sectores y, en consecuencia, la competitividad en la producción frente a empresas de mucho mayor tamaño es pues perfectamente alcanzable.
- Por último, la globalización del comercio, la inversión y la producción ha alterado de manera significativa las ventajas comparativas entre las pequeñas y las grandes empresas. Las PYMES que se han adaptado al nuevo entorno - a menudo incorporando nuevos socios y creando alianzas con otras empresas-, tienen grandes posibilidades de crecimiento, siempre que sean capaces de identificar las ventajas que este tipo de empresa pueden tener frente a las de mayor tamaño. Las PYMES suelen tener, por ejemplo, mayor facilidad para mantener buenas relaciones laborales y motivar e identificar a sus trabajadores con los objetivos de la organización, de tal manera que la gestión del factor humano puede convertirse en un elemento a su favor. También tienen unas necesidades de inversión más reducidas, pues la presión para mantener su capacidad competitiva ante la escasez de recursos financieros les obliga con frecuencia a ser muy innovadoras y flexibles en sus operaciones, lo que hace mucho más fácil su adaptación a las condiciones cambiantes de la coyuntura económica o las condiciones del mercado.

La FLEXIBILIDAD, que constituye una potencial ventaja estratégica sobre la gran empresa, es, sin duda, uno de los elementos que puede redundar de manera más positiva en la competitividad futura de las PYMES. El crecimiento de los mercados, su apertura, la mejora en las comunicaciones que facilita el acercamiento de los consumidores a los productos, hacen que estos tengan un mayor grado de exigencia, alejándose de la tendencia hacia la homogenización de los productos, lo que permite a las Pymes adaptarse más rápidamente a los cambios en los gustos de sus clientes, frente a las grandes empresas que están lastradas por estructuras más rígidas.

Desde el punto de vista de la actividad internacional, las grandes empresas suelen tener los recursos necesarios para acceder a los mercados exteriores, estableciendo canales de distribución, creando sus propios sistemas de información comercial y/o abriendo oficinas de representación en el exterior cuando es necesario. Por el contrario, las PYMES, a pesar de la mejora de sus posibilidades de actuación, introducidas por los factores mencionados, se enfrentan aún a limitaciones severas en términos de recursos humanos especializados, de capacidad de financiación o de captación y asimilación de la información comercial necesaria para identificar correctamente las oportunidades comerciales que ofrecen los mercados exteriores.

Por éstos y otros motivos las PYMES dependen muy significativamente de los proveedores de servicios externos para hacer frente a las necesidades de las actividades internacionales. Cuando se interpreta que el sector privado no cubre suficientemente estas necesidades y se asume, por tanto, que existe un fallo de mercado en esta actividad, la intervención pública entra en escena para cubrir ese vacío y se ve así justificada.

Así, en general, las políticas de promoción en los mercados internacionales a favor de las Pymes, encuentran su base teórica en este enfoque de los “fallos de mercado”, que dificultan la capacidad de competir de las Pymes por el mal funcionamiento del mercado de factores y las imposibilitan para acceder, en las mismas condiciones que las grandes empresas, a las nuevas tecnologías de producción y gestión, a la información sobre mercados y oportunidades comerciales o de inversión, a la disponibilidad de mano de obra cualificada etc...

En términos de teoría económica se suelen mencionar los siguientes “fallos de mercado”, que justifican este apoyo preferente de la Administración:

1. Insuficiente profundidad de los mercados, determinada fundamentalmente por asimetrías de información y costos de transacción.
2. Existencia de externalidades e inapropiabilidades;
3. Existencia de indivisibilidades y economías de escala.

Por otra parte, es indudable que el peso de las Pymes en la economía y su destacada contribución al crecimiento, hace que nos alejemos cada vez más de la idea de que son las grandes empresas las únicas capaces de contribuir al desarrollo económico. Así, la mayoría de las empresas creadas en la Unión Europea en los últimos años pertenecen al colectivo Pymes, y la practica totalidad de los puesto de trabajo creados desde 1988 hasta 1995 han corrido a cargo de empresas de menos de 100 empleados, que han sido capaces de compensar las pérdidas de empleo registradas en muchos casos en las grandes empresas.

Por las razones anteriormente citadas, las agencias e instituciones públicas de promoción de exportaciones o, más en general, de actividades internacionales, han encontrado natural convertir al tejido de empresas de reducida dimensión en el objetivo prioritario de su actuación.

Una vez se ha tomado la decisión de intervenir es necesario determinar cómo hacerlo de la manera más eficaz. El objetivo, definido en sus términos más generales, es conseguir que las empresas que no exportan se inicien en los mercados internacionales y que las que ya lo hacen aumenten su integración en los mercados exteriores, incrementando la proporción de su facturación dedicada a la exportación. En consecuencia, es necesario en primer lugar conocer cuales son los factores que mueven a la pequeña y mediana empresa a una mayor actividad exportadora. En segundo lugar, es necesario diseñar programas de actuación y crear instrumentos de ejecución de los programas, que sean eficaces y, que eviten incurrir en lo que ha venido a llamarse “fallos de Estado”, es decir, teóricas soluciones a los problemas que implican de hecho costes de la actuación administrativa superiores a los supuestos o reales beneficios potenciales.

En este sentido, la experiencia de la puesta en práctica de programas de promoción y de la utilización de determinados instrumentos, ha permitido generar un conjunto de criterios que orientan la actuación de las instituciones de promoción y complementan, desde un punto de vista operativo, la base conceptual sobre la que se fundamenta el apoyo de la Administración a las Pymes en su actividad internacional.

Entre estos criterios, se destacan los siguientes:

Existencia de cofinanciación empresarial que demuestre el compromiso efectivo de los empresarios con el logro de los objetivos de mejora competitiva en que el Estado está dispuesto a apoyarlos. Es, en buena medida, una señal de la idoneidad de las acciones realizadas: si los empresarios tienen que poner recursos para cofinanciar una actividad se supone que es porque le asignan un valor.

Es, probablemente, el filtro más eficaz frente a las demandas ilimitadas de las empresas si los programas se realizan a coste cero para ellas. La graduación de la participación financiera de la Administración permite fijar las prioridades de la Administración en las acciones de promoción, pero siempre partiendo de la aplicación del principio de cofinanciación.

Temporalidad del apoyo estatal que manifiesta la voluntad de parte del Estado de no generar relaciones paternalistas con las empresas, asegurando su salida de los programas (lo cual implica que los programas deben tener objetivos claros y definidos).

Esta temporalidad, variable según los programas, obliga a las empresas a establecer un horizonte temporal a partir del cual las acciones promocionales previstas, o bien han producido ya los efectos positivos buscados, o, al menos, se han creado las condiciones que justifican que las empresas asuman totalmente sus costes en el futuro

Cooperación administración pública-sector privado que permita un mayor acercamiento a las necesidades empresariales y el aprovechamiento de las capacidades específicas que cada actor puede aportar a la consecución de los objetivos de la política de fomento de la exportación.

El proceso de cooperación entre las distintas administraciones públicas y parapúblicas, y el sector privado, es siempre un problema en todos los países y un reto que admite siempre posibilidades de mejora.

El reparto de funciones entre los agentes públicos y privados trata de encontrar la combinación óptima entre, por una parte, la fijación de los objetivos, la definición de los programas y el control de los fondos públicos destinados a la promoción internacional, por tareas que corresponden fundamentalmente a los órganos administrativos, y otra, la proximidad a la problemática de las Pymes y la capacidad de divulgación de los programas que caracterizan, y el conocimiento de los mercados internacionales y de las problemáticas sectoriales que pueden aportar, por ejemplo, las Cámaras de Comercio o las Asociaciones de Exportadores.

En nuestro país esta cooperación entre el sector público y el sector privado, se plasma, por ejemplo, en el Plan Cameral que define anualmente las actividades de promoción internacional que realizan las Cámaras de Comercio con financiación pública, y los Planes Sectoriales de Promoción, en los que con la misma periodicidad, se definen las actividades a realizar dentro de cada sector con la ayuda de fondos públicos, que son ejecutadas por la Asociación Sectorial de Exportadores correspondiente.

Descentralización que incorpora a los actores regionales en la toma de decisiones respecto a la orientación de los recursos y permite una mayor adaptación a los requerimientos locales.

La descentralización de actuaciones, consecuencia natural de la existencia de países como España, con grandes niveles de descentralización de todo tipo de competencias administrativas, requiere, como contrapartida necesaria para asegurar la eficacia de los recursos destinados a la promoción internacional, de una fuerte coordinación de las actuaciones que llevan a cabo los entes regionales, Administración central y el resto de los agentes económicos que intervienen en la promoción. Conseguir esta coordinación es indudablemente una tarea con mayor contenido político que estrictamente técnico.

Programas evaluables, en los que sea posible medir sus resultados tanto en términos del impacto económico que generan, como de la pertinencia y validez del aporte que significan.

Prioridad a los programas mas demandados por las empresas, de tal manera que se oriente la asignación de recursos a aquellos proyectos que representan una demanda empresarial efectiva. Sin embargo, esto no obsta para regular aspectos de la oferta que permitan orientar y promover mejoras en la prestación de servicios a las empresas.

Acción proactiva del Estado en el sentido de estimular la demanda empresarial hacia los instrumentos y programas de promoción disponibles, particularmente en aquellos zonas geográficas menos desarrolladas, y de promover la cooperación entre las empresas cuando no surgen espontáneamente proyectos de actuación concertada. En especial, es necesario impulsar la participación de las empresas, sobre todo de las PYMES, en sus fases iniciales de internacionalización.

La actuación de la Administración no puede sustituir la actuación y decisión empresarial, y debe ir sobre todo dirigida a crear un clima empresarial y un marco legal incentivador para el desarrollo internacional de las empresas. Una política económica general que favorezca un crecimiento con estabilidad y el logro de una situación macroeconómica equilibrada, y unas políticas específicas destinadas a favorecer la creación y consolidación de factores de competitividad cualitativa (I+D+i, calidad, imagen de marca etc.), son los requisitos previos que se necesitan para aplicar con éxito las políticas de apoyo a la internacionalización de las Pymes.

3. AMBITO DEL ESTUDIO

La definición del ámbito del estudio se ha realizado en torno a dos variables, la localización geográfica de las empresas y su sector de actividad.

En cuanto a la localización, se han elegido dos Comunidades Autónomas, Castilla La Mancha y Castilla y León, que cuentan con una escasa presencia de grandes empresas y presentan cifras de renta per capita relativamente bajas, lo que les hace estar incluidas en la Zona Objetivo 1 de la Unión Europea. Son comunidades con una actividad industrial relativamente baja, con escasa presencia de empresas de alta tecnología y un cierto peso, en algunos casos concentrado con mucha claridad en torno a localidades muy concretas, de algunos sectores tradicionales. Madrid, la tercera Comunidad Autónoma seleccionada, se utiliza como elemento de contraste para observar las diferencias de comportamiento en empresas situadas en regiones con niveles de riqueza y estructura económica claramente diferenciadas.

Por lo que se refiere a la actividad sectorial de las empresas, se han elegido cuatro sectores o actividades relativamente tradicionales, en un doble sentido: son sectores típicos de una fase de incipiente actividad industrial, relativamente intensivos en mano de obra, y han mostrado una intensidad exportadora relativamente importante en los comienzos de la industrialización española. Los sectores seleccionados han sido los productos alimenticios transformados, la confección textil, los materiales de construcción y el mueble. Son, además, actividades sometidas recientemente a cambios importantes en España debido a la quiebra de la ventaja comparativa que propició su temprano desarrollo, basada en un nivel relativamente favorable de los costes laborales en comparación con otros productores europeos. Esta ventaja ha desaparecido rápidamente en España en las dos últimas décadas, lo que ha obligado a estos sectores a una rápida adaptación, con todo lo que ello supone de desaparición y creación de empresas.

Otro rasgo peculiar de la combinación de sectores y ámbito geográfico elegida es la existencia de algunos clusters o concentraciones productivas de importancia, hasta el punto de llegar a tener un peso relevante en la actividad industrial de algunas provincias.

Un último aspecto de especial relevancia es la gran incidencia del conjunto de las PYMES en el conjunto de la actividad industrial de las dos Comunidades Autónomas de menor renta. Por ese motivo son un claro foco de atención para las instituciones regionales dedicadas a la promoción de la actividad económica en general, y de la exportación en particular. El conocimiento de este colectivo y de sus pautas de comportamiento acumulado por estas instituciones ha sido de gran utilidad para la realización de este trabajo.

4. ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

4.1. Objetivos y motivaciones del Estudio

El tejido empresarial español, y en particular el tejido industrial, está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas; a pesar de la presencia de empresas de gran tamaño, la mayor parte del empleo se concentra en el sector de las PYMES. Este estudio pretende centrar su atención en el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas en materia de exportación e inversión en el exterior, en la convicción de que una mayor inserción en la economía internacional de este colectivo tendría frutos muy positivos en materia de crecimiento económico y creación de empleo. Esta aseveración es de particular importancia a causa de algunos rasgos estructurales de la economía española. La escasa capacidad del sistema económico español para crear puestos de trabajo y su marcada tendencia hacia el déficit comercial representan problemas importantes, con efectos negativos en el plano económico, político y social. El crecimiento de las PYMES y la mejora de sus resultados exportadores es, por tanto, un evidente objetivo de política económica en el caso español.

El colectivo de Pymes se caracteriza por una extraordinaria heterogeneidad y el primer objetivo de nuestro estudio es conocer en detalle cuales son los factores que condicionan la mayor o menor actividad exportadora de la pequeña y mediana empresas de las regiones y sectores analizados.

En la segunda parte se pretende describir los distintos instrumentos de promoción a la exportación y a la inversión exterior aplicados en España, comparándolos con los disponibles en otros países y analizando la valoración que merecen de las empresas destinatarias de los mismos. Se trata de, siendo conscientes de la dispersión de problemáticas y comportamientos de este colectivo, tratar de ayudar a elaborar políticas de apoyo a las Pymes que tengan en cuenta esa desigualdad y que, por la vía de una más exhaustiva definición a la hora de su configuración, eviten el frecuente fracaso de las medidas de fomento empresarial dirigidas a estas empresas.

4.2. Metodología del estudio

El estudio parte de una revisión de la literatura que analiza la relación entre las actividades internacionales y las características generales de las PYMES. Esta revisión permite identificar los factores generalmente considerados como relevantes en las actividades internacionales de las pequeñas empresas y pretende realizar una clasificación de los mismos. El criterio básico para realizar esta clasificación es el carácter interno o externo a la empresa de estos factores. El estudio se centra fundamentalmente en los factores internos derivados de las características y la organización de las empresas analizadas.

En consecuencia, se ha hecho abstracción de los factores externos a los que otras teorías han atribuido un cierto poder explicativo de la actividad exterior de las PYMES, como pueden ser las condiciones de mercado, la evolución de la competencia, etc. El único factor externo que se toma en consideración es el análisis de las políticas de promoción de exportaciones. La segunda parte del trabajo estudia precisamente los fundamentos de estas políticas de promoción, sus características, la forma en que se instrumentan, las distintas modalidades que presentan en países de nuestro entorno y, en última instancia, su eficacia.

La evaluación de las políticas públicas de promoción de la actividad internacional de las PYMES requirió también un trabajo previo de recopilación de la información disponible sobre los programas de apoyo a la pequeña empresa, en España y en otros países europeos, buscando en lo posible un cierto grado de comparabilidad.

Con toda esta información y documentación de partida se pasó a la investigación de campo. Los datos de producción propia se obtuvieron en dos bloques principales:

- ✓ Las entrevistas a expertos; y
- ✓ La realización de una encuesta.

El conjunto de variables seleccionado sobre el que se realizó todo el trabajo de campo fue muy amplio. El anexo I relaciona las 31 preguntas que se utilizaron como guión para las dos reuniones de expertos mantenidas (conocidas en la jerga de este tipo de trabajos como Focus Groups) También en Anexo II se incluyen las listas de

los asistentes a las dos reuniones mantenidas, la primera con empresas e instituciones dedicadas a los sectores de alimentos procesados y prendas de vestir y la segunda con expertos los sectores productores de muebles y materiales de construcción.

Las opiniones recogidas en las reuniones fueron utilizadas para la elaboración del cuestionario que serviría de base para la encuesta, que se comenta en el apartado siguiente. Lógicamente, los resultados de los Focus Groups son de carácter cualitativo; los empresarios y consultores participantes fueron consultados sobre su opinión con respecto a la influencia de diversos factores en la actividad internacional de las PYMES, con la intención de contrastar las relaciones causales sugeridas por las diversas teorías que tratan de explicar el comportamiento de la pequeñas y medianas empresas en esta materia.

Los planteamientos recogidos fueron a menudo heterodoxos, como cabe esperar en estos casos, reflejando el hecho cierto de que no es fácil reducir una realidad tan compleja como es la evolución de una empresa y su reacción ante determinados estímulos a un esquema teórico inevitablemente simplificador. No obstante, los resultados de estas reuniones sí permitieron, como se comenta ampliamente más adelante, enriquecer el análisis, establecer qué prácticas e instrumentos de desarrollo de exportaciones son efectivamente utilizados por las PYMES de cada sector y cuales no y, desde luego, centrar el cuestionario que se utilizaría posteriormente para las empresas en aquellos factores que a priori parecerían tener mayor relevancia para los objetivos del trabajo emprendido.

4.3. Características de la encuesta

La muestra de empresas entrevistadas se divide en PYMES exportadoras (94 empresas) y no exportadoras (115). Ese total de 209 entrevistas realizadas se distribuye en 76 empresas de Madrid, 78 de Castilla La Mancha y 55 Castilla León; por sectores, la muestra incluye 72 empresas de agroalimentación, 49 de confección, 45 de muebles y 43 de materiales de construcción.

Un elemento fundamental para caracterizar al colectivo de empresas analizadas es el que se refiere a su tamaño. En cuanto a los volúmenes de facturación, las empresas

de la muestra se pueden dividir en aquellas que facturan menos de 100 millones de pesetas (10 empresas) las que facturan entre 10 y 500 millones de pesetas (64) y las que facturan más de 500 millones (105). La selección de la muestra trata así de tomar en consideración el hecho innegable de que las empresas muy pequeñas - aproximando la dimensión por variables como el número de empleados o su cifra de negocios- tienen limitaciones casi insalvables para realizar actividades de exportación de importancia, no ya en términos absolutos sino también en proporción con los volúmenes de actividad de la propia empresa. No es de extrañar, por tanto que de las tan sólo 10 empresas que facturan por debajo de los 100 millones de pesetas, sólo una entre en la categoría de empresas exportadoras.

En cualquier caso, ha parecido útil concentrar la muestra en PYMES de cierto tamaño, por encima de los 500 millones de pesetas de ventas para asegurar que la internacionalización en una verdadera opción para la empresa y no un mero objetivo a largo plazo, una vez que la empresa logre un crecimiento sostenido que le permita lograr una cierta dimensión económica y financiera. Puede anticiparse que los resultados de la encuesta parecen avalar esta selección de la muestra, en la medida en que la proporción de las empresas exportadoras con respecto al total crece inequívocamente con el valor de las ventas: del 10% para las empresas más pequeñas se pasa al 34'4% de las firmas que facturan entre 100 y 500 millones de pesetas. Para las que superan esta cifra, la proporción de empresas exportadoras con respecto al total de empresas de esa dimensión encuestadas se eleva al 54'3 %.

Otro dato muy significativo de la encuesta, en torno al que gira una buena parte de los comentarios sobre los resultados obtenidos, se refiere a la propensión exportadora de las empresas, es decir, a la proporción de la facturación que dedica cada una de ellas a las ventas exteriores. De las 94 empresas exportadoras estudiadas 32 de ellas dedican a la exportación menos de un 5% de su facturación, 47 exportan entre 5 y 30% de sus ventas totales y tan sólo 15 empresas exportan más del 30% en relación a sus ventas totales.

En los anexos III y IV se incluye la ficha técnica de la empresa y el cuestionario correspondiente.

La antigüedad de la empresa en el mercado permite dividir la muestra entre las empresas que se crearon antes de 1980 (119 en total), las que iniciaron su actividad entre 1980 y 1995 (74) y las más jóvenes, creadas a partir de 1996 (14).

Para mejor conocimiento de la muestra, se incluye también el anexo V en el que las empresas se distribuyen por la provincia en la que se encuentran radicados, y se conocen estos datos por sector de actividad y por comunidad autónoma, especificándose además para cada provincia si se trata de PYMES exportadoras o no exportadoras.

4.4. Definición de los factores internos más relevantes en la actividad exportadora de la empresa

Como ya se ha dicho, a raíz de la información obtenida en las reuniones de los Focus Group se identificaron una serie de factores que los propios exportadores y las instituciones de apoyo a la exportación que asistieron a las reuniones mencionaron como relativa o potencialmente influyentes en las actividades internacionales de las empresas. Todos los elementos que se consideraron explicativos de la actividad exportadora se han agrupado en 6 grupos, a saber, la actividad de promoción de exportaciones realizadas. A continuación se describen todos estos factores, explicando los argumentos por los cuales, o bien los analistas teóricos, o bien las empresas e instituciones directamente involucradas en actividades exteriores, entienden que pueden tener una cierta incidencia en la exportación de la pequeña y mediana empresa.

4.4.1. Objetivos de las empresas y experiencia y actitud de los directivos

El primer elemento a tener en cuenta bajo este grupo de factores relevantes es el conjunto de objetivos explícitos que se persiguen en el momento de la creación de una empresa. En concreto, la pregunta es si la empresa se creó con el objetivo expreso de vender parte, incluso la mayoría de su producción en los mercados exteriores, o si, al menos, las posibilidades de exportación fueron tomadas en cuenta desde el momento de creación de la empresa, o si, por el contrario, las empresas se

ha creado simplemente para atender una oportunidad concreta detectada en el mercado interno.

Cuando el objetivo de la exportación se plantea desde el primer momento, es probable que desde el inicio de actividades la exportación tenga un cierto peso en la facturación total de la empresa. No cabe duda que este factor explicativo es especialmente importante en el colectivo de empresas de creación reciente y de poca antigüedad en el mercado. En España, la tónica general, recogida en otros estudios, parece indicar que pocas empresas se plantean abordar los mercados exteriores desde el inicio de sus actividades, y que, en numerosos casos, es con la llegada de la segunda generación, que suele incorporar gestores profesionales o personal directivo de la propia familia ya educado en técnicas modernas de gerencia de negocios, cuando se produce el llamado "efecto torsión", según el cual la empresa experimenta una transformación importante con el objetivo precisamente de ampliar su radio de actividad a los mercados internacionales.

Es difícil exagerar la importancia que la tradición y la historia económica de un país tienen en los objetivos que se plantea un emprendedor a la hora de iniciar un negocio. Para empezar, la forma en que un determinado sistema económico trabaja, está determinada de forma muy directa por la organización económica y los acontecimientos recientes. Sin entrar en cuestiones más complejas, como puede ser la valoración, tradicionalmente negativa, que ha recibido en España la figura del empresario, no es difícil entender que la economía de la autarquía española - que duró en condiciones de máxima rigidez hasta 1959 y de manera más relajada hasta por lo menos 1979, cuando empezaron a liberalizarse las inversiones españolas en el exterior- tuviese como efecto que la creación de empresas se realizase con objetivos casi exclusivos de actuación en el mercado interno. Las elevadas barreras administrativas para operar con flexibilidad en el exterior hacían muy difícil lograr una posición competitiva en todo lo que no fuese la producción agrícola y la transformación básica de productos primarios. La fuerte protección del mercado interno ofrecía además oportunidades de alta rentabilidad, que desaconsejaban aventuras mucho más arriesgadas en los mercados extranjeros.

El contraste con otros países es muy evidente. Los modelos de desarrollo aplicados en la mayoría de los países asiáticos de rápido crecimiento - ya sean los de primera generación como Corea del Sur o Taiwan, o los de segunda, como Malasia y Tailandia- dan lugar a un enfoque totalmente contrario, pues no en vano son países que han buscado, y logrado, crecer apoyándose en la capacidad de absorción de los países industrializados. En consecuencia, su grado de apertura, medido en este caso por el procedimiento más restrictivo, es decir, exclusivamente desde la óptica de las exportaciones de mercancías, como la proporción de éstas con respecto al PIB, es elevadísimo: a menudo supera el 100% del PIB, a causa de la intensidad de las actividades de transformación de semi-manufacturas importadas.

El reflejo de esta estructura económica en el plano macroeconómico no ha dejado de tener sus consecuencias en el tejido empresarial: la mayoría de las PYMES de estos países dedica una parte muy sustancial de su actividad a producir para mercados exteriores y, por tanto, no es de extrañar que los negocios de nueva creación hayan tenido en cuenta sus oportunidades en esos mercados desde su concepción.

Tampoco es necesario ir tan lejos para corroborar estas afirmaciones. El caso italiano refleja algo parecido. A pesar de disponer de un mercado doméstico de dimensiones bien superiores al español, el pasado compartido con los grandes países europeos en la reconstrucción inmediatamente posterior a la II Guerra Mundial y su participación en el proceso de integración europea desde sus inicios a mediados de los años 50, han hecho que las empresas italianas - incluso las más pequeñas- estén mucho más abiertas a los mercados exteriores que sus homólogas españolas, lo que, a través del efecto imitación, tiene claras consecuencias en la orientación de las empresas de nueva creación. Un entorno más favorecedor de la actividad productiva y una más larga tradición de apertura exterior han marcado las diferencias.

En este contexto, puede resultar de interés subrayar la trascendencia que para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas tiene la pertenencia a un área de integración - aunque sólo fuera comercial, siendo como es mucho más que eso- tan consolidada y de dimensión tan notable como es la Unión Europea. La facilidad de acceso a este tipo de mercados es hoy, a la altura del Mercado Único, tan grande que es difícil pensar que los nuevos negocios se conciban sin prestar una

atención, siquiera mínima, a las posibilidades de operar y generar beneficios en ellos. De alguna manera, hay que pensar que para una empresa española la culminación de su proceso de internacionalización, de producto o de proceso productivo, sólo se alcanza cuando se actúa con regularidad en el resto de las grandes zonas económicas del mundo, en particular Norteamérica y el Extremo Oriente. La bajísima cuota de mercado que las empresas españolas han logrado en Asia, casi toda ella atribuible además a empresas de una cierta dimensión, difícilmente calificables en muchos casos como PYMES, demuestra el largo camino que todavía queda por recorrer en esta materia.

Un segundo elemento explicativo tratado en este bloque es la inclusión del crecimiento de la empresa con un objetivo explícito del management. Cuando la planificación estratégica de una empresa busca ante todo crecer, es fácil que, más tarde o más temprano, la empresa se plantee su introducción en los mercados de exportación, por motivos variados y no necesariamente excluyentes:

- ✓ para superar las limitaciones de tamaño del mercado interno
- ✓ para adquirir el tamaño apropiado que permita alcanzar las economías de escala necesarias de acuerdo con el estado de la tecnología del producto y sector de actividad, y lograr así los niveles de competitividad de las empresas, nacionales o extranjeras, que marcan los umbrales de supervivencia en el sector
- ✓ para aprovechar oportunidades específicas que ofrecen los mercados extranjeros a medida que se diversifica la gama de actividades y productos de la empresa.

De otro lado, la idea, casi intuitiva, de que el crecimiento debería formar parte de los objetivos básicos de una empresa de reciente creación, explicaría el sesgo hacia los sectores de alto nivel de crecimiento (telecomunicaciones, nuevas tecnologías), que se registra en la entrada al mercado de nuevas empresas. Los segmentos de mercado en crecimiento crean nuevas oportunidades para hacer negocios y para alcanzar volúmenes de facturación crecientes que las empresas ya existentes no siempre

perciben o, por sus propias características, no siempre están en posición de aprovechar.

También se agrupan en este grupo una serie de elementos relacionados con las motivaciones y actitudes de la alta dirección, su experiencia internacional y sus conocimientos en los mercados internacionales, factores todos ellos que inciden directamente en la voluntad y la capacidad para afrontar las dificultades específicas de la actividad exterior.

La motivación de los directivos se entrelaza de manera muy directa con la búsqueda del crecimiento. Con independencia de las características de cada negocio, una PYME de creación reciente se enfrenta con algunas alternativas bastante bien definidas:

- ✓ Consolidarse como una empresa pequeña, con un núcleo de negocio bien definido y muy concentrado. Puede crearse así una empresa rentable y relativamente consolidada, que "se gana la vida" aceptablemente. El inconveniente es que esta opción, aun siendo en principio sostenible a medio plazo, no es muy deseable en la medida en que deja a la empresa sujeta a cambios de ciclo, modificaciones tecnológicas y avatares sectoriales de toda índole.
- ✓ Desarrollar - en la medida en que sea posible financiarlo con los recursos propios generados por la actividad original- un grupo financiero diversificado que busque crecer en actividades no relacionadas, o integrarse en uno ya existente mediante la venta o intercambio de acciones
- ✓ Crecer y adquirir la dimensión necesaria para aumentar la capacidad de resistencia de la empresa ante coyunturas adversas o shocks externos inesperados. Más allá de un cierto límite, tanto más reducido como abierto sea el mercado doméstico - y el mercado español lo es ya mucho- esta opción requiere la profundización en el proceso de internacionalización de la empresa, que debe convertirse en una multinacional al menos en el sentido mínimo de comercializar su producción en una parte significativa del mercado europeo.

Por regla general, en España y en muchos otros países, las actitudes del management en el universo de la pequeña y mediana empresa vienen determinadas, entre otras cosas, por el predominio de los directivos / propietarios, los creadores o iniciadores de la empresa en su momento, que se mantienen durante muy largo tiempo - a veces durante toda su vida- al frente de la empresa. En esta clase de directivos prevalece la actitud de "emprendedor", que busca poner en práctica una idea inicial pero no tiene porque estar especialmente preparado para la gestión diaria de una empresa. Este hecho lleva a que la gestión se convierta con el tiempo en una obligación, no siempre afrontada con la suficiente profesionalidad. Una dirección con estas características tiene a menudo dificultades para reaccionar ante los impulsos procedentes de ámbitos desconocidos, como pueden ser los mercados exteriores y, en general, ante todo aquello que caiga fuera del desarrollo de la idea inicial del emprendedor.

Con todo, los cambios sociales habidos en España en los últimos años, relacionados con la relación más intensa con Europa en todos los ámbitos - político, económico, turístico, educativo...- y con la mejora del nivel educativo de la población, en particular en lo que se refiere al conocimiento de idiomas extranjeros, permiten pensar que la perspectiva más bien reticente y temerosa con la que se contemplaban en el pasado las actividades en los mercados internacionales vaya dejando paso a una actitud más favorable, segura y decidida hacia ellos. En la medida en que esta apreciación sea cierta, puede esperarse que las empresas se planteen su gradual internacionalización desde el momento de su creación y que, en su conjunto, el tejido empresarial formado por las PYMES españolas esté cada vez más integrado en los mercados europeos e internacionales.

Sin embargo, las actitudes del management y sus motivaciones no dejan de ser un elemento casi psicológico y, por tanto, difícil de medir. En ocasiones se han tratado de objetivar analizando el grado de formalización de un Plan de Exportaciones. Cuando los directivos de una empresa creen firmemente en la conveniencia extender sus negocios en el mercado exterior, es muy probable que se planteen de manera formalizada y expresa una determinada estrategia de exportación, y que ésta se recoja en un documento concreto.

El solo hecho de que un documento de estas características exista, se considera en sí mismo una demostración de que la empresa trata de afrontar la exportación de una manera deliberada y planificada, con un enfoque que no sería el resultado de un comportamiento meramente reactivo ante los estímulos exteriores que puedan afectar a la empresa, sino, más bien, una decisión consciente por parte de los directivos de afrontar estas actividades con determinadas prioridades, con unos determinados métodos, etc., y se aplique a ellas la dotación de recursos humanos y financieros necesaria para obtener resultados en un horizonte temporal previamente definido.

El último factor relevante para la exportación de las PYMES que se analiza en este bloque es, precisamente, el que diferencia las actitudes de los directivos de las empresas en activas o reactivas. Se trata básicamente de diferenciar aquellos casos en los que las decisiones de exportación se toman en función de oportunidades detectadas por la propia empresa o intentando anticiparse a la evolución de los mercados o, por el contrario, las que resultan de una mera reacción ante un pedido concreto, un contacto con un cliente, etc. En principio, se presupone que una actitud de anticipación y atención a los mercados exteriores debería llevar a una mayor propensión exportadora en la empresa correspondiente.

4.4.2. Organización de la empresa

En este bloque se trata de analizar la relevancia en las exportaciones de factores muy diversos, relacionados con la forma mercantil que toman las empresas, con ciertas características de sus propietarios, con la organización interna de la propia empresa, la forma en la que desarrolla su núcleo de negocio, las prácticas más frecuentes que aplica en materia de subcontratación, etc.

Un primer factor muy estudiado es el origen del capital, nacional o extranjero, de la empresa. Genéricamente se atribuyen a las empresas de capital extranjero diversas ventajas muy significativas, que harían pensar que el potencial de estas empresas para desarrollar sus actividades internacionales es particularmente importante:

- ✓ Mayor capacidad para realizar campañas de publicidad,

- ✓ Posibilidad de utilización de marcas propias,
- ✓ Mayor capacidad de negociación frente a grandes clientes,
- ✓ Disponibilidad de redes internacionales que pueden contribuir a distribuir sus productos en mercados muy lejanos,
- ✓ Tecnologías de proceso y de producto más avanzadas,
- ✓ Organización más formalizada, y
- ✓ Gestión más profesionalizada.

Obviamente este ha sido un foco de atención importante en España, debido al elevado grado de penetración de la inversión extranjera en algunos sectores productivos. Sin embargo, la influencia del capital extranjero en el comportamiento de las PYMES españolas no ha sido tratada en nuestro estudio, por entender que su presencia es de hecho muy escasa en el tipo de empresas estudiadas. Al fin y al cabo, se trata de empresas productivas de pequeña dimensión, con cuotas de mercado poco atractivas para justificar operaciones de adquisición, y habitualmente activas en sectores tradicionales de contenido tecnológico bastante moderado. Esta afirmación esta plenamente confirmada por el estudio de Camisón (1997) sobre las Pymes españolas, en el que se concluye la práctica ausencia de inversión extranjera en empresas de menos de 50 trabajadores. No obstante, se comprueba en el estudio que el decenio 1984-1994 ha conllevado un incremento importante de la presencia extranjera. Así mismo, en el estudio se obtiene una clara relación positiva entre la participación de capital extranjero y el tamaño de la empresa, concretándose en que el umbral de entrada de inversión extranjera ha disminuido con el crecimiento de ésta, desde los 200 hasta los 50 trabajadores.

Por otra parte, hemos entendido que poco se podría añadir a las conclusiones de otros trabajos, ya bien establecidas, que indican que el origen del capital de las empresas es poco determinante en su propensión exportadora - probablemente a causa de la dimensión relativamente grande del mercado interno disponible en España- y, por el contrario, si lo es en su actividad importadora, que presenta una mayor intensidad que las empresas de capital nacional. Esta opinión se ve también

ratificada por el estudio de Morejón Campillo (1999) sobre la economía internacional de Castilla La Mancha, en el que se afirma que “la probabilidad de exportar, que se mide como el porcentaje de las empresas que realizan ventas en el exterior, es mayor entre las empresas de capital extranjero que entre las de capital nacional. En cambio, la propensión exportadora, que se calcula como el porcentaje que suponen las exportaciones sobre el total de las ventas de las empresas que exportan, es la misma en ambos casos. Por el contrario, las actividades de importación de las empresas de capital foráneo que se localizan en Castilla La Mancha han sido tradicionalmente más intensas que las realizadas por aquellas otras de capital nacional. Ello se refleja tanto en su mayor probabilidad importadora como en su más elevada propensión a abastecerse de inputs procedentes del exterior”.

Más aún, cabe pensar que estos resultados podrían ser todavía más negativos para la propensión exportadora de las empresas con capital extranjero de no mediar el extraordinario peso que tienen algunas grandes inversiones en los sectores de automoción, químico y farmacéutico. Las pautas de integración en los flujos de comercio exterior de estas filiales españolas de las grandes multinacionales europeas, americanas e, incluso en algunos casos, japonesas, responden a las decisiones estratégicas de cada grupo, que centraliza en las plantas de estas filiales la producción de determinados productos para el mercado del sur de la Unión Europea, concebido y gestionado cada vez más como un mercado regional. Este patrón organizativo da lugar a un intenso comercio intra-industrial e intra-firma en el que participan algunas plantas localizadas en España, que registran una propensión exportadora muy elevada, aumentando así el promedio alcanzado por el conjunto de empresas con capital extranjero situadas en nuestro país.

Otros estudios prestan también atención al hecho de que la empresa forme o no parte de un grupo financiero, con independencia de que este sea nacional o extranjero. Se entiende que el comportamiento y las posibilidades de exportación son muy distintos en uno u otro caso.

En lo que se refiere a la organización interna de la empresa, se ha estudiado la relevancia de la existencia o no de un departamento singularizado de exportaciones

y las funciones que este departamento desempeña, así como la dotación de personal con la que cuenta.

Por el contrario, las estructuras de propiedad o la modalidad mercantil que adoptan las pequeñas y medianas empresas no han sido incluidas en el contenido del estudio, por entender que, a priori, no parece fácil establecer el efecto que estos elementos pueden tener sobre la actividad exportadora.

4.4.3. Tecnología, innovación y diseño

Todos estos elementos, directamente relacionados con las actividades comúnmente conocidas como "investigación, desarrollo e innovación" (I+D+i), contribuyen a una mayor competitividad de la empresa, y se entiende, en consecuencia, que deberán traducirse en una mayor capacidad exportadora y en una mayor posibilidad de que la empresa eleve su intensidad exportadora.

Al ser España un mercado muy abierto, la investigación sobre el posible efecto en la exportación española del conjunto de variables de índole tecnológica tiene un punto de partida bien claro: desde el punto de vista de la tecnología aplicada en España, no debería haber obstáculos importantes para actuar en los mercados exteriores. En el mercado español ya es necesario competir con las firmas de primera línea internacional y, si un producto es competitivo en España, también debería serlo en otros mercados. Los standards de calidad españoles son, por otra parte, comunes a los exigidos en la Unión Europea. Asumido esto como cierto, se trata de saber si las empresas que invierten más en I+D+i, ó que aplican controles de calidad significativos, ó que han superado procesos de certificación de calidad, tienen mayor inclinación hacia las actividades exportadoras o mayor éxito en ellas.

En principio, la generalidad de los argumentos manejados con relación a estas materias subrayan la importancia de las inversiones en I+D+i y, en su defecto, los problemas inherentes a una excesiva dependencia tecnológica:

- ✓ Débiles fundamentos de la competitividad de la empresa, que se basarían exclusivamente en una buena estructura de costes y una sólida implantación en el mercado local.

- ✓ Dificultad de participar en actividades de mayor potencial de crecimiento, que requieren de tecnología punta o la asimilación de tecnologías diversas.
- ✓ Vulnerabilidad, al no ser capaces de anticipar la evolución tecnológica del sector, que en ocasiones es perfectamente previsible.
- ✓ Incapacidad de extraer la mayor rentabilidad del conocimiento tecnológico generado por fuentes externas, si no se han alcanzado previamente unos niveles mínimos de inversión interna en I+D+i.

La impresión predominante entre todos los analistas de las actividades de investigación en las pequeñas y medianas empresas españolas es que la inversión I+D+i en España es relativamente baja, y que hay una escasísima proporción de empresas que dedican una proporción significativa de sus ventas (digamos un 5%) a estas tareas, si bien también es cierto que algunas mediciones parecen sugerir que la proporción dedicada a la investigación en las pequeñas y medianas empresas es superior a la que sugieren las informaciones estadísticas publicadas. Las Pymes españolas invierten sobre todo en innovación, y muy poco en I+D. En su mayoría carecen de un departamento específico de I+D+i, e, incluso no suelen tener personal exclusivamente dedicado a estas funciones. Con frecuencia es el propio empresario-creador de la empresa el que asume como una tarea propia la innovación en productos o la decisión sobre los cambios y mejoras tecnológicas en los procesos productivos, que normalmente llevan aparejadas inversiones de nuevos equipos. De hecho, el empresario entiende como una de sus funciones y responsabilidades principales en la empresa .

La explicación anterior nos permite entender que, al no asistir en la mayoría de las Pymes presupuestos singularizados de I+D+i, ni personal adscrito a esa actividad, la cuantificación de estos gastos esta infravalorada y, por consiguiente, refleja tan solo parcialmente el verdadero esfuerzo que las Pymes realizan en estas tareas.

Desde esta perspectiva, la industria española en su conjunto, y muy en especial la PYME industrial, se caracteriza por ser muy dependiente de las mejoras tecnológicas aportadas por la industria auxiliar proveedora de bienes de equipo y de insumos específicos del sector, y, en mucha menor medida, de los suministradores

de otros insumos, componentes y semi-manufacturas. Esta dependencia de proveedores externos sería mucho más acusada en la tecnología de proceso que en la de producto. De acuerdo con esta pauta de comportamiento tecnológico, numerosos sectores industriales españoles han logrado beneficiarse indirectamente del progreso técnico logrado en sectores de rápido avance tecnológico (biotecnología, microelectrónica, informática, etc.) a través de la red de contactos intersectoriales con proveedores de materiales, insumos y equipamiento.

Estos proveedores, a los que debe también sumarse cuando existen las firmas de consultoría industrial especializadas en algunos sectores concretos, se convierten así en los principales agentes de difusión tecnológica. La dependencia del tejido de PYMES industriales hacia estos agentes en materia de adquisición de nuevas tecnologías es muy acusada en España, pues son ellos quienes facilitan no sólo la mayor parte de la tecnología de proceso, sino también, la asistencia técnica y la capacitación necesaria para asegurar su asimilación. El dato objetivo de que en numerosos sectores el grueso de los proveedores de maquinaria y equipos sean en su mayoría de origen extranjero y estén integrados en grupos multinacionales, no hace sino incrementar los inconvenientes de esta singular clase de dependencia.

Uno de los elementos expresamente analizados en este bloque es la capacidad innovadora de la empresa que, como ya se ha comentado, se enfrenta a obstáculos difíciles de superar. Sin embargo, algunos estudios, concretamente referidos a la Industria de Alimentos Básicos, llegan a la conclusión de que la mayoría de las inversiones en investigación se orientan hacia la diferenciación o innovación de producto en detrimento de la obtención de economías de escala mediante el desarrollo tecnológico de los procesos productivos.

La capacidad de innovación se considera especialmente relevante en el desempeño de actividades internacionales de una empresa por dos motivos. En primer lugar, permite introducir nuevos productos en el mercado, ampliar la gama de productos comercializados y, por tanto, podría pensarse que es más probable que alguno de estos productos encuentre oportunidades en los mercados exteriores; por otra parte, la mentalidad innovadora se identifica con la mentalidad exportadora, en el sentido de que ambas implican la disposición a moverse en entornos poco conocidos y de

gran incertidumbre potencial. Ello hace pensar que quien innova estará también inclinado a exportar.

En cualquier caso, la capacidad de desarrollo tecnológico e innovación se ha relacionado a menudo con la existencia de vínculos específicos entre las pequeñas empresas y determinadas fuentes externas de conocimiento y tecnología. El desarrollo y fortalecimiento de estos vínculos es el objetivo de la participación de los poderes público que da lugar a la política tecnológica y al entramado de asociaciones sectoriales e instituciones de investigación que se aglutina en torno a él, que no ha sido objeto de atención en el presente estudio. Sin embargo, sí hablaremos más adelante del fenómeno de los clusters o distritos industriales, es decir, la agrupación física de pequeñas empresas de un mismo sector en una zona geográfica muy determinada, que también está muy relacionado con el desarrollo tecnológico, por haber sido objeto en los últimos tiempos de una gran atención a causa de su impacto sobre la competitividad y, de manera inducida, sobre la capacidad exportadora de sus integrantes.

Un efecto llamativo - importante para las PYMES jóvenes, con pocos años de actividad productiva- que se ha atribuido a la capacidad de obtener tecnología de alto nivel por parte de las pequeñas y medianas empresas es el de reducir el tiempo que transcurre desde que la empresa inicia sus actividades hasta que realiza sus primeras operaciones en los mercados internacionales.

La mayoría de los estudios realizados sobre esta cuestión parecen indicar que no existen impedimentos estructurales que limiten el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la tecnología avanzada. No obstante, algunos trabajos subrayan que la capacidad de innovar, utilizando tecnologías suficientemente avanzadas, no implica necesariamente una mayor capacidad de comercialización de los productos así desarrollados. Dicho en otras palabras, la capacidad de innovación parecería aumentar las posibilidades de la exportación, pero eso no quiere decir que ésta se lleve necesariamente a cabo, puesto que el resultado final depende de muchos otros factores, relativos principalmente a las capacidades de marketing acumuladas por cada empresa.

4.4.4. Selección de mercados

La forma en que la estructura organizativa de una empresa afronta la toma de decisiones sobre los mercados en los que va a tratar de introducirse suele condicionar la estrategia - o la falta de ella - aplicada por esa empresa en su actividad exportadora. La primera cuestión que se plantea, como ya se ha mencionado, es el comportamiento activo o meramente reactivo de la empresa. Sólo cuando elige la primera opción se plantea a una empresa la necesidad de organizar un proceso de captación y análisis interno de información variada sobre mercados exteriores. Se presupone que este tipo de comportamiento, que trata de identificar las opciones disponibles para la empresa en el ámbito exportador y elegir entre ellas de manera racional y deliberada, es el que puede dar mayores éxitos en la actividad exportadora.

Sin embargo, sea de manera consciente o como respuesta a impulsos externos, las empresas parecen acabar en algún momento de su evolución viéndose obligadas a optar en materia de selección de mercados entre una alternativa fundamental: la concentración de su actividad exportadora en unos pocos mercados o la dispersión en un número de mercados relativamente elevado. No parece existir a priori una respuesta clara sobre la mayor idoneidad de una u otra opción; cada caso es único, y la respuesta depende de las características específicas de la empresa y de su posicionamiento relativo en los mercados sectoriales y geográficos en los que opera, o tiene, a priori, posibilidades de operar.

La medida de la dispersión o diversificación de mercados lograda por cada empresa suele referirse al número de mercados nacionales en los que la empresa coloca su producción. No obstante, parece que en el caso español esta práctica puede ser engañosa, al sobrevalorar la verdadera proyección internacional de la empresa. Parecería que cuando se da la pertenencia a un área comercial altamente integrada de varios países - el caso de España en la Unión Europea -, la dispersión por zonas geográficas distantes y claramente diferenciadas sería una medida mucho más significativa. Es un hecho cierto que muchas filiales de grupos multinacionales consideran a la Península Ibérica como un mercado integrado, y atienden, indistintamente, a los mercados español y portugués desde un centro productivo

establecido en cualquiera de ambos países. En forma análoga, muchas empresas españolas, y entre ellas numerosas PYMES, comienzan a enfocar sus actividades comerciales con una perspectiva amplia de mercado regional, que incluiría a toda la Península, Italia y el sur de Francia, e incluso Marruecos, donde se han hallado notables ventajas de localización para algunas actividades intensivas en mano de obra. Este es para ellas su mercado "doméstico", de manera que la internacionalización debería medirse en función de su capacidad para extender su actividad hacia otras zonas geográficas, como puede ser el norte de Europa -comunitaria o no-, Norteamérica, Latinoamérica o Asia.

4.4.5. Marketing: diferenciación de productos y precios

El marketing pretende, en primer lugar, convertir un producto en un objeto valioso y apetecible para el consumidor, es decir, crear demanda, y, en segundo lugar, lograr la venta de ese producto con el mayor beneficio posible para la empresa o, dicho de otro modo, satisfacer esa demanda.

La primera cuestión lleva a la conveniencia de diferenciar el producto para adaptarse a los diferentes gustos de los consumidores en mercados y segmentos de mercado diversos, distinguiéndose a la vez de los productos elaborados por la competencia para satisfacer el mismo tipo de necesidad.

La idea más generalmente aceptada sobre este asunto sugiere que una mayor variedad de productos diferenciados facilita el éxito en las actividades de exportación. No obstante, suele subrayarse también que la diferenciación tiene unos límites muy precisos, en función de las capacidades productivas de la empresa, que no permiten fabricar, con costes competitivos, un número ilimitado de series relativamente corta; o introducir constantes variaciones en el mismo de producto.

Un elemento relacionado con la diferenciación de productos es la utilización de una marca propia. Parece lógico pensar que éste sería también un elemento favorecedor de la exportación, pero el problema estriba a menudo en el enorme coste que tiene la introducción de una marca en un mercado nuevo, no digamos ya en un número relativamente elevado de mercados. Por este motivo, muchos autores han defendido

que la utilización de marca propia en el mercado exterior, y el esfuerzo que exige la implantación efectiva de esa marca, de manera que sea reconocida por los consumidores y asimilada inequívocamente como un signo de calidad y excelencia, está a menudo lejos del alcance de la mayoría de las PYMES, por mucho que disponer de ella pueda ser, a priori, una ventaja.

Otra vía para lograr la diferenciación del producto es la promoción y publicidad. También aquí es necesario el logro de un cierto equilibrio entre costes y posibles beneficios, teniendo especialmente en cuenta que la publicidad pierde muy rápidamente eficacia con el paso del tiempo, y que es necesario mantener una gran constancia para tener cierto impacto en el mercado objetivo.

Un último elemento que contribuye a la diferenciación del producto es el mantenimiento de servicios de pre y post venta, que forman parte del conjunto de características incorporadas a un producto y lo distinguen de los ofrecidos por la competencia.

El segundo gran conjunto de actividades del marketing está destinado a promover la colocación del producto en el mercado. Bajo esta rúbrica se sitúa específicamente la fijación del precio que, como elemento estratégico, no es un parámetro fijado externamente a la empresa, sino que, dentro de ciertos límites, la empresa puede ser fijado por en función de los objetivos que persiga en cada mercado. La empresa tiene pues la opción de fijar precios distintos en cada uno de los mercados en los que vende su producto. Esta discriminación de precios debería en principio favorecer la actividad exportadora, y la utilización de esta posibilidad de forma intensiva y deliberada demuestra, en cierta medida, una conducta estratégica por parte de la empresa, ya que permite seleccionar objetivos de margen de beneficio o volumen de ventas en cada uno de los mercados atendidos, a la vez que denota una capacidad de adaptación a las exigencias que impone la competencia implantada en cada uno de ellos.

4.4.6. *Tamaño de la empresa*

La dimensión constituye uno de los puntos de referencia fundamentales de la teoría económica y de la administración de empresas. Se entiende, probablemente con razón, que el tamaño de una empresa tiene un efecto significativo sobre sus capacidades organizativas y competitivas y, por tanto, sobre su comportamiento. Dentro del universo de la pequeña y mediana empresa, la idea más generalizada apunta a la existencia de un tamaño mínimo, un umbral por debajo del cual es difícil pensar en la realización de actividades internacionales. Este umbral mínimo, Camisón (1997) lo sitúa en torno a los 50 trabajadores, mientras que otros autores prefieren atender a una cifra mínima de facturación, y suelen establecer en 500 millones de pesetas el nivel a partir del cual las empresas pueden adquirir un cierto compromiso de mantener una actividad internacional regular.

Si las afirmaciones anteriores fueran ciertas, serían una primera demostración incuestionable de la influencia de la dimensión empresarial en la actividad exportadora. Así, el tamaño de una empresa delimitaría muy claramente la probabilidad de que esta empresa exportase.

Sin embargo, no parece existir un acuerdo concluyente sobre la relación entre la dimensión y la propensión a exportar o intensidad exportadora (el peso relativo de los mercados exteriores en las ventas totales de la empresa). Una vez que una empresa ya realiza cierto volumen de actividades internacionales, no parece existir una correlación clara entre tamaño e intensidad exportadora.

4.5. *La visión evolutiva de la empresa: un elemento de contraste*

Antes de entrar en el análisis de los resultados del estudio, es útil hacer referencia a una interpretación muy extendida de la evolución de las Pymes, que puede definirse de forma genérica “La visión evolutiva de las pequeñas empresas”. Este enfoque teórico establece un patrón supuestamente generalizado de evolución de las pequeñas empresas y aporta un elemento de contraste a la hora de analizar los verdaderos efectos de los factores que este estudio toma en consideración, en la medida en que permite determinar hasta que punto dichos factores llevan a la empresa a desviarse de lo que se supone habría de ser su evolución “natural”,

acelerando o retrasando su crecimiento y, en lo que aquí nos interesa el desarrollo de sus exportaciones y el avance de su proceso de internacionalización.

La observación de cómo el tiempo influye en la vida de una empresa ha llevado a una teoría o visión evolutiva de sus transformaciones, marcada por una tendencia al crecimiento interno de las empresas, como si la PYME no fuese compatible con un equilibrio estático, en una dimensión relativamente reducida y no creciente. Este enfoque no se centra exclusivamente en la actividad internacional de la empresa, que sería simplemente uno más de los planos en que la empresa irá transformándose con el paso del tiempo.

Se analizan específicamente las pequeñas y medianas empresas y, por tanto, sin profundizar en las transformaciones que éstas puedan experimentar a partir del momento en que superan una cierta dimensión. El enfoque se limita además a las PYMES tradicionales, las que no pertenecen a grupos económicos o financieros de importancia, que son las no pueden apelar a las reservas de recursos humanos, financieros o tecnológicos disponibles en esos grupos para acelerar su crecimiento o costear errores gruesos en sus decisiones de inversión.

Así, desde un punto de vista general, estas teorías distinguen cuatro fases principales en la vida de una empresa:

- 1) **Fase de inicio o supervivencia (start-up).** Las empresas jóvenes, de tamaño pequeño, todavía no suelen ser rentables o lo son apenas. Producen un solo producto, unos pocos a lo sumo, con canales de distribución muy limitados y principalmente orientados a los mercados locales. Su estructura organizativa es informal y la planificación nunca va más allá de un año, siendo el plan de negocios el principal instrumento del management. La gestión empresarial está muy poco profesionalizada y la formación de los trabajadores se realiza sobre la marcha en la propia empresa.
- 2) **Primera fase de crecimiento.** El tamaño de la empresa ha aumentado ligeramente, después de varios años de crecimiento importante. Los beneficios son estables aunque no demasiado altos. La planificación es el presupuesto y todavía no excede el periodo de un año. La estructura de la

gestión está centralizada y sólo en esta etapa comienza a ser formalizada. Sin embargo, la utilización de los procedimientos formales recién puestos en vigor depende de las circunstancias. Las líneas de producto o de servicios han sido ampliadas y la exportación puede comenzar a crecer. Las principales inversiones en esta etapa se realizan en equipos productivos y en la planta industrial propiamente dicha. Hay también inversiones en investigación y desarrollo. En esta fase el principal reto para la dirección es el control del crecimiento de la empresa y su mantenimiento. Esta es probablemente la fase de desarrollo más problemática de la empresa.

- 3) **Fase de expansión o transición.** Los ingresos de la empresa están creciendo pero tal vez no tanto como en la fase anterior puesto que ya se ha alcanzado una cierta dimensión. La rentabilidad se mantiene y se convierte por vez primera en el objetivo fundamental de la empresa. Las inversiones en equipos y locales son muy importantes; también lo son en comercialización y en I+D. La estructura de la organización es cada vez más funcional, articulada en torno a productos o mercados. La dirección comienza a descentralizarse por medio de una mayor delegación de autoridad y una participación más limitada del emprendedor / creador de la empresa en la gestión del día a día. La comercialización, el marketing, amplía sustancialmente su cobertura, así como la variedad de los canales de distribución utilizados. La principal función de la dirección en esta fase es la toma de decisiones estratégicas, manteniendo siempre el máximo control sobre el crecimiento de la empresa.
- 4) **Fase de administración racional.** Se trata de empresas consolidadas que han aumentado sustancialmente su dimensión en términos de empleo. Sus tasas de crecimiento son ya relativamente reducidas, por haber agotado prácticamente su recorrido en sus mercados habituales, que se suponen ya maduros. Los cambios estructurales son menos frecuentes en esta fase. La principal orientación estratégica es la diferenciación de productos y servicios. Los procedimientos de management están ya más formalizados y se desarrollan en función de las necesidades que se van planteando. La estructura es descentralizada y las responsabilidades funcionales o de producto están asignadas con relativa claridad. Las estrategias más habituales

de marketing son la defensa de la posición de mercado alcanzada y la búsqueda o desarrollo de los nichos de mercado más apropiados para las características de la empresa. Tal vez uno de los aspectos más característicos de esta fase es la gran atención prestada al incremento de la productividad, reflejada en importantes gastos en maquinaria y equipos orientados a reducir los costes de producción.

Como hemos, esta visión evolutiva de la vida de las empresas hace relativa abstracción de su actividad exterior, si bien no es incompatible con un desarrollo gradual de la misma. De hecho, puede considerarse que, de manera implícita, esta visión sugiere que a medida que se desarrollan las capacidades de marketing de la empresa, se amplían los canales de distribución y se trata de explotar todos los nichos de mercado de interés para la empresa, la actividad exportadora irá cobrando importancia.

Sin embargo, existe una visión evolutiva referida específicamente al proceso de internacionalización; desde esta perspectiva, el proceso de internacionalización de una empresa, su inserción en los mercados exteriores como vendedor o como fabricante o proveedor de servicios, es gradual por una razón muy concreta: la importancia que en el proceso de internacionalización tiene la experiencia y la acumulación de conocimientos sobre los mercados exteriores. Estos factores son acumulativos y por lo tanto cabe esperar que estén ligados a la antigüedad de la empresa en los mercados internacionales.

De acuerdo con los planteamientos de este modelo evolutivo, el prototipo de un proceso de internacionalización sería el de una empresa que inicia sus operaciones exteriores una vez que las limitaciones de su propio mercado interno comienzan a afectar de manera significativa a su evolución. La expansión de sus actividades al exterior es un proceso lógico de crecimiento empresarial, de crecimiento interno de la propia empresa.

De esta manera la empresa se desarrolla primero en su mercado nacional y su internacionalización es consecuencia de una serie de decisiones concretas. La limitación de recursos, fundamentalmente recursos financieros pero también recursos humanos y, en algunos casos, tecnológicos, se constituye en uno de los

principales obstáculos para la internacionalización. También se plantea como un problema importante la falta de conocimientos sobre los mercados exteriores, la falta, en definitiva, de experiencia internacional. Todo ello recomienda, incluso impone, un avance cauteloso, que suele esquematizarse, también en este modelo, en cuatro etapas, que pueden repetirse en cada uno de los diferentes países a los que se dirige la empresa:

- 1) Se realizan exportaciones con carácter irregular;
- 2) Las exportaciones se canalizan a través de un agente independiente;
- 3) Se crean filiales comerciales en el exterior, y
- 4) Se establecen filiales de producción.

El rasgo distintivo de esta tipificación de la expansión internacional es que cada una de sus etapas requiere un mayor compromiso de recursos y también un mayor conocimiento de cada mercado a través de la experiencia adquirida previamente.

Lo probable es que este proceso de internacionalización - que como queda dicho puede repetirse sucesivamente en los distintos países en los que la empresa llega a operar- se produzca primero en los países más cercanos psicológica y geográficamente, extendiéndose después a otros más lejanos.

La distancia psicológica se define en función del conjunto de factores que impiden o alteran los flujos de información entre la empresa y el mercado: las diferencias de lengua, de cultura, de sistema político y de nivel de desarrollo o incluso las prácticas empresariales. Estos elementos determinan una mayor o menor distancia psicológica.

Importa destacar también que el tamaño del mercado de destino es de una gran relevancia en este modelo, en el sentido en que cuanto mayor es ese mercado, más probable es que se aceleren las fases de esta evolución. En concreto, la teoría postula que en las primeras etapas las exportaciones esporádicas y, más tarde, las realizadas con mayor regularidad están más influidas por la distancia geográfica o psicológica, mientras que el establecimiento de filiales, sobre todo de filiales de producción, estará muy condicionado por el tamaño del mercado de destino: si éste

no supera una dimensión o umbral mínimo, probablemente no llegará a ser elegido como sede de una inversión productiva.

Esta visión evolutiva se complementa con frecuencia con algunas matizaciones relativas a la experiencia previa de las empresas en actividades internacionales y a su disponibilidad de recursos.

- ✓ Las empresas que ya poseen experiencia internacional en otros países, experiencia que pueden utilizar como referencia para sus inversiones en nuevos mercados, no suelen seguir un proceso de implantación tan lento y marcado. Sucede a menudo que, en estos casos, la expansión exterior de la empresa tiene lugar saltándose algunas etapas o pasando por ellas muy rápidamente.
- ✓ Cuando las empresas tienen una gran disponibilidad de recursos financieros, su preocupación por el ratio rentabilidad / riesgo es relativamente menor. También en estos casos, es frecuente observar saltos en la cadena de internacionalización antes descrita o una mayor velocidad de paso entre las fases sucesivas. No cabe duda que ésta es una excepción muy significativa a este modelo y excluye - al igual que sucede en el modelo de crecimiento interno- a las empresas pequeñas que forman parte de un grupo económico de cierto poder financiero.

Este modelo gradualista o evolutivo del proceso de internacionalización de las PYMES ha sido contrastado en algunos estudios, demostrándose que puede considerarse válido para un tipo muy específico de empresa: medianas empresas de hasta 250 trabajadores, que disponen de tecnología propia generada a partir de su propio esfuerzo en I+D, que cuentan con un proceso de internacionalización relativamente largo y que pertenecen al sector industrial.

Aunque la encuesta que sirve de base al presente trabajo está referida al sector industrial y recoge alguna información sobre la antigüedad de las empresas y su dimensión, tanto por facturación como por número de empleados, no está estructurada para servir de contraste de esta visión evolutiva de la internacionalización.

Sin embargo, esta teoría sí fue tratada en las reuniones de expertos mantenidas en el marco de los dos Focus Groups. Como ya se ha comentado con anterioridad, las respuestas obtenidas reflejaron un cierto escepticismo por parte de los participantes sobre la validez del modelo de internacionalización expuesto.

La opinión más general apuntaba a que no es fácil establecer patrones generales en el desarrollo de las actividades internacionales. La internacionalización funcionaría más bien a saltos, sin que pueda afirmarse que haya una relación lineal entre la antigüedad de la empresa o su antigüedad exportadora y el crecimiento de sus exportaciones, no digamos ya una mayor intensidad exportadora. Esta actividad, incluso la actividad inversora, se produce como resultado de impulsos concretos, a veces externos, a veces internos a la propia empresa, que aparecen por razones casi aleatorias. En particular se sostiene que ni siquiera es posible afirmar de forma generalizada que la exportación preceda a la inversión: las inversiones realizadas desde España en Portugal y Marruecos parecen responder a puras razones de coste de producción y/ o abastecimiento de materias primas y no están pensadas para salvar barreras de entrada o para atender mercados especialmente importantes que la distancia geográfica o psicológica impidiese atender desde centros productivos en España. De hecho, en muchos casos – notablemente en el sector de la confección – son inversiones de deslocalización, pensadas para atender el propio mercado español y, visto el motivo, las exportaciones previas a esos mercados, en caso de existir, no podrían invocarse como un paso previo a la inversión, ni en modo alguno como factor relevante en la decisión de invertir por parte de las PYMES inversoras.

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO

En este epígrafe se presentan los resultados básicos de la investigación realizada sobre los sectores y regiones objeto de estudio. En cada bloque de factores – agrupados de acuerdo con la clasificación mencionada en el apartado 4.4- se comentan las ideas, opiniones y resultados cuantitativos obtenidos de tres fuentes de información principales:

- ✓ Trabajos y estudios más acreditados sobre las PYMES españolas, realizados por otros autores;
- ✓ Opiniones que obtuvieron un mayor respaldo en las reuniones mantenidas por los autores del presente estudio con expertos, empresas e instituciones relacionadas con los sectores y regiones analizadas; y
- ✓ Resultados más sobresalientes de la encuesta realizada.

5.1. Objetivos de la empresa y motivaciones de los directivos

Este bloque incluye factores muy diversos, relacionados con los objetivos de la empresa en el momento de su creación y con la formación, la experiencia y las motivaciones del personal directivo.

El primer factor explicativo de la exportación de las PYMES que trató de contrastarse fue la influencia de los objetivos expresos perseguidos en el momento de la creación de la empresa. En concreto, la pregunta recogida en la encuesta plantea si la empresa tuvo como objetivo la exportación desde el momento de inicio de sus actividades.

La idea más generalizada, que se puso de manifiesto en las reuniones mantenidas con diversos expertos, afirma que, en España, las pequeñas y medianas empresas se crean pensando fundamentalmente en el mercado interno, y apenas existe un porcentaje muy reducido, que persigue desde un primer momento la introducción de sus productos en los mercados exteriores. Sólo con el paso del tiempo, cuando una segunda generación se hace cargo de la dirección de la empresa y la gestión se profesionaliza, se sistematiza el enfoque hacia los mercados exteriores. En ese

momento, es normal que la empresa experimente un cambio muy radical en su orientación, y en su estructura organizativa, con los correspondientes efectos en la gestión de exportaciones.

Los resultados obtenidos en la encuesta corroboran plenamente la afirmación de que la exportación no se toma en consideración en los primeros momentos de las empresas analizadas: el 60% de las empresas exportadoras admitieron que sus objetivos no incluían en un principio la exportación. Este relativo menosprecio de las actividades internacionales resulta superior en las empresas de materiales de construcción incluidas en la muestra, en las que alcanza un 66%, e inferior en las de confección, ya que solo el 40% de las compañías de este sector afirma no haber pensado desde un principio en la actividad exportadora.

En todo caso, este es el primero de los resultados en que el sector de materiales de la construcción se diferencia claramente del resto, como consecuencia lógica de sus características singulares:

- ✓ la actividad sectorial en las regiones estudiadas consiste principalmente en la fabricación de productos de bajo valor por unidad de volumen, poco valor añadido y baja exigencia tecnológica: arcillas, prefabricados de hormigón, perfiles metálicos, ladrillos, tejas, etc.
- ✓ Las posibilidades exportadoras del sector están muy influidas por su relativa concentración en la periferia de Madrid, que actúa como gran mercado de colocación de todo tipo de productos del sector. El mercado madrileño es capaz por su tamaño de absorber prácticamente cualquier incremento de oferta que pueda realizar una Pyme de las regiones analizadas, en condiciones competitivas de precio y calidad, y ello hace que traten de colocar sus producciones prioritariamente en el mercado interno.
- ✓ Además, este alejamiento de los puntos de embarque para el transporte marítimo - el más apropiado para el sector- da lugar, en consecuencia, a posibilidades de exportación muy limitadas por razones del coste de transporte.

La encuesta ofrece, no obstante, algunos indicios de que la situación de conjunto va mejorando gradualmente, ya que las empresas más jóvenes, las creadas después de 1996, sí piensan con mayor frecuencia (66%) en las oportunidades de los mercados exteriores desde el momento en que inician su actividad productiva. Es de suponer que los cambios de mentalidad de los nuevos empresarios, debidos tanto a los progresos en el sistema educativo, como a la mayor exposición a influencias internacionales derivadas de la profundización en el Mercado Único y del importante stock de inversión extranjera acumulado en España, están ejerciendo una influencia creciente en su comportamiento y en la definición de sus estrategias.

El hecho de que la empresa nazca con el objetivo de exportar muestra también una cierta correlación con la propensión exportadora que la empresa ha logrado en el momento presente. Aquellas empresas que facturan, hoy, más del 30% de su producción total en los mercados exteriores son, por lo general, las que se plantearon la exportación como objetivo expreso desde que fueron creadas. Por el contrario, aquellas para las que en la actualidad la exportación no es importante - menos del 5% de su facturación-, los mercados exteriores apenas fueron tomados en consideración en los inicios de su actividad.

Relacionado con este elemento, la encuesta recoge otro dato: la fecha de inicio de las actividades internacionales de las empresas de la muestra. No se trata ya de juzgar la importancia de plantearse la exportación como objetivo, sino de comprobar si la antigüedad exportadora influye en los volúmenes, absolutos o relativos, exportados. Los resultados obtenidos afirman que, para las empresas de la muestra, la respuesta es afirmativa: puede observarse una clara correlación entre la antigüedad exportadora y la propensión exportadora. El 93% de las empresas que facturan más del 30% de su producción en el exterior llevan ya más de cinco años realizando actividades internacionales. Este dato es muy distinto para las empresas que exportan poco - menos del 5%-, cuya antigüedad exportadora es mucho menor: tan sólo el 34% exporta desde hace más de cinco años.

De alguna manera, estos resultados son consistentes con la idea de que en España pocas empresas se crean con objetivos exportadores, si bien a medida que pasa el tiempo y desarrollan sus actividades, la exportación va aumentando y, a menudo,

adquiere una importancia creciente. Se va abandonando así la idea de la exportación como válvula compensatoria de eventuales caídas en la demanda doméstica, y se va abriendo camino un enfoque más permanente de esta actividad.

Por otra parte, estos resultados son coincidentes con los recogidos en otros estudios sobre las PYMES españolas. Los trabajos de Vicente Donoso y José Antonio Alonso - probablemente los más consistentes de todos los publicados sobre la actividad internacional de la PYME española- reflejan que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas exportadoras (un 53%) tiene una antigüedad exportadora relativamente importante, superior a los cinco años.

A pesar de ello, la opinión de los expertos asistentes al Focus Group no parece estar totalmente de acuerdo con estas afirmaciones. Piensan, en general, que la internacionalización funciona a saltos discretos, discontinuos, y que no hay correlación o linealidad entre la antigüedad y la propensión exportadoras de una empresa. Más bien la empresa se enfrenta a impulsos concretos, por razones aleatorias, muy frecuentemente por factores externos a la propia empresa, que aceleran su actividad exportadora e incluso su actividad inversora.

Por último, la encuesta interroga también a los propios empresarios sobre la importancia que atribuyen a la antigüedad exportadora de la empresa como factor impulsor de la actividad exterior. Los resultados obtenidos no resultan concluyentes, ya que las respuestas se distribuyen de manera muy homogénea entre aquellos que consideran que es un factor muy importante y los que opinan que no lo es en absoluto.

Una segunda cuestión tratada en este bloque es la importancia atribuida al crecimiento económico como objetivo fundamental de la empresa. La pregunta concreta que se plantea es hasta qué punto se considera que la identificación del crecimiento de la empresa como objetivo fundamental de la misma ha sido un factor relevante en el desarrollo de sus exportaciones.

Las respuestas obtenidas parecen avalar la teoría de que cuando una empresa busca ante todo crecer, los mercados exteriores pasan inevitablemente, más temprano que tarde, a ser considerados un factor positivo para lograr ese crecimiento y, en

consecuencia, eso lleva a la empresa a realizar un esfuerzo exportador significativo. La limitación del mercado interno, las pérdidas de cuota derivadas de la llegada de numerosos competidores extranjeros, especialmente europeos, y la necesidad de incrementar el tamaño de las series de producción para lograr las economías de escala implícitas en los procesos de automatización de la producción, se cuentan entre las diversas razones que hacen cada vez más atractivo el recurso a los mercados exteriores como fundamento del crecimiento de la empresa.

Los empresarios han valorado la búsqueda del crecimiento como uno de los factores más importantes en el desarrollo de sus exportaciones. Se observa también una clara correlación entre la propensión exportadora y la valoración positiva de este factor. Todas las empresas analizadas que facturan más del 30% de su producción en el exterior, creen que la fijación del crecimiento como un objetivo fundamental de la empresa ha contribuido al desarrollo de las exportaciones. El 47% de ellas lo considera un factor importante y el 53%, muy importante.

A menudo este factor se ha planteado en términos de alternativa: ¿qué debe perseguir una empresa, el crecimiento o rentabilidad? Las opiniones de los expertos consultados en los Focus Groups, resaltaron la falsedad de esta dicotomía. Es posible que las pequeñas y medianas empresas agrupadas o pertenecientes a un grupo industrial potente, con gran capacidad financiera, puedan elegir, en un determinado momento, un mayor crecimiento en detrimento de su rentabilidad. Sin embargo, para la PYME tradicional independiente, cuyo fundador es su primer ejecutivo, además de ser el propietario o, al menos, el principal accionista de la empresa, es absolutamente imprescindible asegurar la rentabilidad como única fórmula de supervivencia de la empresa. El crecimiento es un objetivo muy razonable, deseable, pero siempre asegurando unos mínimos de rentabilidad.

Esto no quiere decir que los mercados exteriores vayan a ser desdeñados. La apreciación general de los empresarios parece ser bastante ecléctica, pues entienden que estos mercados ofrecen unas perspectivas de rentabilidad bastante limitada, por lo menos en las primeras operaciones en ellos, pero, sin embargo, creen que tienen una capacidad de absorción importante, lo que permite colocar grandes volúmenes de producto si las cosas van bien. En este sentido, ambas percepciones se

compensan y llevan a calificar al mercado exterior como un destino posible y potencialmente interesante.

En relación con el proceso de crecimiento y expansión, se planteó un interesante debate en el Focus Group, en el que siguiendo el esquema de Jarillo y Martínez (1991), se trató de determinar cuales son los dos factores que más inciden en esa expansión. La conclusión fue que, tanto si se consideran los factores determinantes como los incidentes, los dos factores más importantes son: primero, el de seguir creciendo en el sector, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño y, segundo, el de acceder a un mercado más grande.

En un segundo nivel de poder determinante e incidente sobre el proceso de internacionalización, se señaló la necesidad de diversificar el riesgo operativo de un solo mercado y la necesidad de estar presente en aquellos mercados que son clave.

A continuación, se detectó un tercer grupo de factores más alejado, con apenas poder determinante y únicamente incidente, que viene conformado por las siguientes razones: el aprovechamiento de las economías de escala, alcance y experiencia en los mercados; para compensar una crisis en los mercados internos; por la dura competencia en el mercado interno; porque el mercado internacional es más rentable pues el producto se aprecia y paga más, y, porque venían a comprarle desde el extranjero aunque se dedicaban al mercado doméstico.

Según la apreciación del Focus Group, el resto de factores apenas ejercían ningún tipo de impacto y, el que no fue valorado ni como factor determinante ni como factor incidente, fue el de aprovechar desgravaciones fiscales y ayudas a la exportación.

El tercer conjunto de factores incluidos en este bloque se centra en el personal directivo de la empresa, sus actitudes y motivaciones frente a los mercados internacionales, sus conocimientos y su experiencia internacional, y la forma en la que tienden a tomar decisiones.

El análisis de estos factores es muy importante a la vista del énfasis que pone en ellos el trabajo de Donoso y Alonso, cuya conclusión más provocadora parece

sugerir que la voluntad de exportar es más importante que cualquier otro factor explicativo de la actividad exportadora.

Sin llegar a la formulación maximalista con la que a menudo se ha presentado esta conclusión, afirmando que “exporta quien quiere”, sí parece cierto que la decisión de introducirse en los mercados exteriores y de estructurar a la empresa de la forma más efectiva para lograrlo, es uno de los elementos fundamentales en el éxito exportador, con mayor influencia que otros factores que a priori parecerían más relevantes.

A la hora de comentar esta formulación tan radical, los expertos consultados hicieron hincapié en la dificultad de conseguir continuidad en la actividad exportadora. Es cierto que, de forma ocasional y esporádica, puede exportar quien quiere, pero el mantenimiento de las corrientes exportadoras, requiere decisiones relativamente arriesgadas sobre la orientación de la empresa y la organización empresarial, que no siempre dan los frutos esperados. Se puso especialmente de relieve la peculiaridad del sector de productos alimenticios, en el que la consolidación de las exportaciones es especialmente difícil, requiere tiempo y, sobre todo, exige la consecución de una buena imagen de calidad. Las exigencias de registro de producto, inspecciones técnicas, ajuste a especificaciones muy detalladas, etc., son factores que pueden no ser muy relevantes en Europa, debido a la profunda armonización introducida por el Mercado Único, pero aumentan en forma muy notable la dificultad de operar en terceros mercados, muy especialmente en los muy importantes de Estados Unidos y el Japón.

Los resultados obtenidos en la encuesta coinciden, efectivamente, en atribuir un gran poder explicativo a la motivación del management. La actitud positiva de los directivos fue considerada como el factor más importante en el desarrollo de la actividad exportadora de las empresas del sector de materiales de construcción. Esta valoración es también especialmente alta en las empresas más antiguas, las que llevan operando en el mercado antes de 1980, y también en las empresas con mayor propensión o intensidad exportadora. El 60% de estas últimas consideró que la actitud de los directivos fue muy importante en su éxito exportador.

Curiosamente, la experiencia internacional, los conocimientos específicos de los mercados exteriores o de las técnicas de comercio exterior de los directivos, no han recibido una valoración tan importante. Los resultados cuantitativos de la encuesta confirman una menor valoración de la experiencia y la formación internacional de los directivos en relación con su motivación.

En cierta forma, esta variable “formación y experiencia” parece enfocarse con el carácter de un requisito previo: los directivos deben contar con ese capital humano o adquirirlo con el correspondiente coste en términos de inversión y tiempo razonable. De ahí la importancia de la formación de recursos humanos y de toda una serie de actividades que fomentan el desarrollo de la cultura internacional de la empresa, como pueden ser los intercambios de personal, la participación en redes internacionales de empresas, la asistencia a ferias y seminarios internacionales, etc.

Desde un punto de vista diferente, el de las políticas que deben seguir las Administraciones públicas para mejorar la formación de los recursos humanos, los resultados anteriores ponen de relieve la importancia de crear una “cultura internacional” en los jóvenes mediante todo tipo de medidas de fomento de los intercambios educativos, del aprendizaje de idiomas, de la realización de prácticas profesionales en el exterior, de la creación de redes de cooperación académicas y empresariales etc, como vías para ayudar a la formación de personas con mentalidad internacional, indudablemente la mejor manera de poder contar a medio plazo con “empresas internacionales”.

En todo caso, es revelador que las empresas no exportadoras no consideren como un obstáculo la actitud de los directivos - que todavía no habría sido puesta a prueba,- pero sí su falta de experiencia, y también la del personal de la empresa, en el uso de técnicas de marketing internacional o de comercio exterior o en el manejo de idiomas extranjeros.

Este enfoque también apareció en las consultas a los expertos, que mencionaron el desconocimiento de idiomas extranjero como un problema relevante, en particular, en el sector de la confección.

Como es sabido, algunos trabajos han planteado ya la necesidad de objetivar de alguna forma la medición de la actitud de los directivos. Un criterio utilizado con frecuencia ha sido la formalización o no de un Plan de Exportaciones. Se asume que cuando el personal directivo de una empresa, considera que las actividades internacionales son importantes para la empresa, tratará de adoptar un enfoque estratégico en este ámbito y procurará plasmar esa estrategia en un documento elaborado que sirva de orientación a los diversos departamentos. La formalización de un Plan de Exportaciones se convierte así en una manifestación de la favorable actitud del personal directivo de la empresa hacia las actividades internacionales, en cierta manera, en un mayor nivel de compromiso con la actividad internacional de la empresa.

Los resultados que la encuesta aporta sobre este factor son poco concluyentes: sólo en 47% de las empresas exportadoras tienen un Plan de Exportaciones formalizado. La existencia de ese Plan es mucho más frecuente en aquellas empresas para las que la actividad exportadora es importante, es decir, para las que tienen mayor propensión exportadora.

Sin embargo, en la encuesta realizada a empresas de la región de Castilla León, por los profesores De la Fuente-Galán-Suárez (1999), en la que la pregunta sobre planificación de las exportaciones por las empresas no implicaba la existencia formalizada de un plan de exportación, un porcentaje muy significativo de las respuestas-56%- manifestó que la exportación formaba parte del Plan de la Empresa y estaba planificado.

En las encuestas realizadas para nuestro estudio, llama la atención el resultado especialmente positivo recogido en el sector de muebles, en el que ese 47% promedio de existencia de planes de Exportación, se convierte en un 63% a nivel sectorial. También parece que la existencia de un Plan definido de exportaciones aumenta ligeramente con la antigüedad de la empresa, ya que el 51% de aquellas creadas antes de 1980 tiene un Plan formalizado de exportaciones. Es obvio que el grado de formalización de todas las actividades de una empresa es creciente con el paso del tiempo, y en el caso del Plan de Exportaciones, esto puede coincidir, además, con la idea, de que, por lo general, la exportación no empieza a afrontarse

verdaderamente en serio hasta que ha transcurrido un cierto tiempo de presencia de la empresa en el mercado.

En la práctica, la experiencia demuestra que muchas PYMES no realizan su propia planificación de las actividades internacionales, y se enganchan a las actividades de promoción de las Asociaciones Sectoriales a las que pertenecen, definidas a menudo con la colaboración técnica y financiera del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y de otras instituciones locales o autonómicas de promoción.

La necesidad que muchas PYMES sienten de incrementar su capacidad de afrontar de manera coherente y planificada sus procesos de internacionalización explican tal vez la alta valoración que ha recibido de sus beneficiarios el programa PIPE de iniciación a la exportación. Su característica más diferencial es el énfasis puesto en la formación de recursos humanos en las técnicas de comercio exterior y en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el diagnóstico de la empresa y la identificación de sus capacidades de cara a los mercados exteriores y, en función de ellas, la selección de los mercados más propicios para iniciar las exportaciones.

La institución tradicional de las Asociaciones de Exportadores, configuradas de acuerdo a los principales sectores de exportación de nuestro país, y el reciente programa PIPE, fueron ampliamente debatidos por los expertos de nuestros Focus Group, reflejando la importancia que se concedía a ambas figuras como elementos dinamizadores de la exportación de las Pymes. Resulta por ello conveniente hacer una descripción más detallada de sus características y posibilidades como instrumentos de apoyo a la exportación.

Las Asociaciones de Exportadores españolas, reconocidas como entidades colaboradoras de la Administración, son herederas de los antiguos Acuerdos sectoriales de exportación, y vertebran a los sectores exportadores, constituyendo, en la mayoría de los casos, un eslabón intermedio entre la Administración y las organizaciones empresariales de carácter más general, y la pequeña y mediana empresa exportadora.

Su función originaria es la defensa de los intereses de sus sectores, tanto en el ámbito interno como en el internacional, actuando como interlocutores de la

Administración, ante la que presentan los problemas, intereses y propuestas de las empresas exportadoras.

Además, las Asociaciones realizan una labor de información y asesoramiento hacia sus asociados, elaborando un conjunto de información sectorial específica sobre normativa aplicables a sus productos, estadísticas de producción, consumo y comercio exterior, difusión de los programas comunitarios de ayuda a las Pymes, boletines de oportunidades comerciales etc, que permiten compensar parcialmente la desventaja competitiva de las Pymes frente a las grandes empresas en el área de información, ya que por su tamaño no pueden dedicar a esta tarea los recursos humanos y financieros que serían necesarios.

Realizan también una importante en materia de formación en materia las técnicas de gestión de las actividades internacionales, así como en temas de control de calidad, innovación tecnológica etc.

Con todo, la mayor singularidad de las Asociaciones estriba en su papel de colaboradores privilegiados de la Administración comercial en el diseño, planificación y ejecución de las acciones de promoción en el exterior en su sector respectivo. Son los actores principales en la elaboración de los Planes Sectoriales de Exportación, que incluyen la realización de estudios de mercado, participaciones agrupadas en ferias internacionales, misiones comerciales, acciones genéricas de publicidad e imagen en mercados seleccionados etc., que constituyen las vías más adecuadas para asentar a las Pymes en los mercados internacionales, y que, de nuevo por la limitación de sus recursos, no estarían al alcance de las pequeñas y medianas empresas actuando individualmente.

Las Asociaciones son instrumentos muy valiosos en los primeros pasos de la internacionalización de las PYMES, aumentando su capacidad operativa en los mercados exteriores y contribuyendo a reducir el nivel de riesgo, que asusta y condiciona a muchos empresarios cuando intentan salir al exterior individualmente. Suele ser el lugar donde se aprende de las otras empresas del sector, de las que tienen más experiencia en ese proceso.

Los expertos del Focus Group consideraron que las Asociaciones españolas son un colectivo muy heterogéneo por su nivel de representatividad y los servicios que prestan, pero el prestigio de que gozan algunas de ellas, les está permitiendo ampliar el ámbito de su actuación hacia otras actividades en las que la cooperación entre las pequeñas empresas es un medio imprescindible para poder llevar a cabo determinadas tareas esenciales para aumentar su competitividad. Tal es el caso, por ejemplo, de la creación de laboratorios especializados para realizar actividades de I+D de interés para un sector, o para controlar la calidad de los componentes o productos intermedios específicos del sector, o para facilitar la obtención de los certificados requeridos en los mercados internacionales. De igual manera, hay también ya experiencias de Asociaciones que agrupan las compras de algunos bienes y servicios como forma de reducir los costes de producción. En otros casos se ha abordado la formación de personal cualificado, cuando su escasez se había convertido en un factor de estrangulamiento del crecimiento del sector.

Las Asociaciones son también el marco natural de donde surgen los Consorcios de exportación habitualmente entre empresas exportadoras de productos complementarios, instrumento de promoción de la exportación que será objeto de análisis en la segunda parte de este estudio.

En cuanto al Programa PIPE, los expertos consideran que ha sido muy bien acogido por las empresas beneficiarias, que representan muy adecuadamente al colectivo de PYMES a las que el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) apoya con carácter prioritario. Como es sabido, el objetivo fundamental del Programa es lograr que las empresas acogidas a él inicien sus actividades internacionales. Su metodología es muy detallada y persigue la identificación de la potencialidad exportadora de la empresa y la formación de su personal en las actividades internacionales.

El PIPE 2000 se aplicó a un total de 2198 empresas, de las que 224 estaban localizadas en Madrid, 112 en Castilla-León y 74 en Castilla La Mancha. El 32% de las empresas facturaban menos de 100 millones de pesetas, el 44% entre 100 y 500 y el 24% restante más de 500 millones. El personal formado, incluyendo no sólo al

personal de las empresa sino también a los colaboradores externos de todo tipo ascendió a 2225 personal.

El PIPE 2000 se divide en tres fases:

1. Primera Fase: Autodiagnóstico de Posición Competitiva y Potencial de Internacionalización.

Su objetivo es ayudar a la empresa a realizar un análisis de su situación actual y de su posición competitiva en el mercado, siguiendo un método específicamente diseñado para ella. Cada empresa contará con la asistencia de un profesional preparado y formado para el mismo. El trabajo se desarrollará a través de reuniones individuales entre el tutor PIPE 2000, la empresa y encuentros colectivos entre grupos de empresas. Su duración es de dos meses.

El contenido del Autodiagnóstico incluye:

- Situación de la empresa y de su entorno.
- Análisis estratégico del sector, de la competencia y de su posición en el mercado.
- Definición de los objetivos de la empresa.
- Determinación y selección de sus estrategias.
- Potencial de internacionalización.

Definidas las estrategias, es la propia empresa quien debe conocer si puede y debe internacionalizarse, qué barreras iniciales debe superar y si su actitud y motivaciones son las adecuadas para abordar los mercados exteriores.

2. Segunda Fase: Diseño del Proceso de Internacionalización y Prospección de mercados

Su objetivo es desarrollar, con la ayuda de un profesional externo, los trabajos necesarios para abordar y consolidar el proceso de apertura de la empresa hacia el exterior.

La duración de esta fase se encuentra entre 6 y 8 meses, en los cuales se mantienen reuniones individuales con el promotor PIPE 2000 en la empresa, hasta un máximo de 80 horas.

El contenido del Plan de Internacionalización es el siguiente:

1. La decisión de exportar. Partiendo del diagnóstico del potencial de internacionalización, la empresa revisará su decisión de exportar, y redefinirá sus objetivos.
2. Estrategia de concentración /diversificación. Antes de decidir a qué países dirigirse, la empresa debe saber a cuántos mercados puede y debe ir, y en función de qué criterios tomará la decisión.
3. Prospección y elección del mercado objetivo. Se realizará la selección del binomio mercado-canal, y la forma de entrada a cada mercado. La empresa podrá desarrollar de forma simultánea a este análisis sus primeras acciones de prospección inicial.
4. Plan de búsqueda de información La información reduce el riesgo en los mercados exteriores. Por eso la empresa ha de resolver, en esta etapa, sus principales dudas: "¿Qué necesito saber? ¿Cómo puedo obtenerlo? ¿Dónde puedo conseguirlo? ¿A través de quién? ¿Cómo puedo interpretarlo?"

3. Fase tercera: Puesta en marcha del Plan de Internacionalización

Su objetivo es realizar el Plan de Acción, con la ayuda del colaborador PIPE 2000, apoyado por el promotor que desarrolló la segunda fase.

La duración de esta fase se extiende durante 14 y 16 meses.

El contenido del Plan se divide en dos aspectos

1. Mercado y acciones de promoción. Se trata definir y segmentar el mercado o mercados objetivo, determinar y poner en marcha la estrategia comercial y las acciones promocionales que se desarrollarán en los mismos.

2. Viabilidad financiera. Es necesario establecer y analizar la rentabilidad, los riesgos, la tesorería y las inversiones necesarias, así como la obtención de financiación externa.

Durante los dos años de duración del PIPE 2000 (tres fases), las empresas contarán con un apoyo económico que incluye tanto el asesoramiento como todas sus actuaciones de promoción exterior (viajes, ferias, material promocional, etc.). Además, las empresas podrán disponer de una amplia gama de servicios complementarios específicamente diseñados para ellas.

El PIPE 2000 facilita a la empresa asesoramiento técnico especializado en todas las fases del programa, a través de diferentes figuras:

- Tutores PIPE 2000. Son profesionales, generalmente pertenecientes al ICEX o a las Cámaras de Comercio, formados en el programa. Asisten a la empresa y la asesoran durante la primera fase del proceso.
- Promotores PIPE 2000. Son consultores externos, seleccionados y formados específicamente, que ayudan individualmente a cada empresa en el diseño de su Plan de Internacionalización y en el desarrollo de los trabajos necesarios para abordar y consolidar el proceso de apertura de la empresa hacia el exterior.
- Colaboradores PIPE 2000. Son jóvenes con formación en comercio exterior seleccionados específicamente para el programa, que la empresa puede contratar para poner en marcha el Plan de Internacionalización y realizar las actividades de promoción que éste implique.

El programa de seguimiento diseñado para las empresas que finalizaran el PIPE 2000 pretende que éstas sigan contando con apoyo por parte de las Instituciones en el inicio de su proceso de internacionalización. En este sentido, el programa diseñado consta de tres bloques:

- Apoyo a los gastos de promoción exterior (material promocional, publicidad, viajes de proyección, asistencia a ferias, etc...) y posibilidad de contar durante un número máximo de horas con el consultor de proceso (promotor).

- Asesoramiento de los profesionales de SECOT en temas de fiscalidad, financiación, medios de pago, contratación, etc...
- Servicios complementarios: Las empresas acogidas al programa de seguimiento podrán seguir beneficiándose de estos servicios de formación, información y promoción que el ICEX ofrece.

Este programa de seguimiento propiamente dicho tiene una duración de dos años. Su financiación para toda España es compartida por el ICEX, la Comunidad Autónoma en la que reside la empresa, la Cámara de Comercio de referencia y la propia empresa.

El éxito de la primera versión del PIPE hizo aconsejable su prolongación en el PIPE 2000 – 2006, que incorpora algunas novedades. Su objetivo es conseguir 3000 nuevas empresas exportadoras estables hasta el año 2006.

La reuniones de los Focus Groups pusieron de manifiesto una valoración general muy positiva de los efectos del PIPE, que ha contribuido eficazmente a que numerosas empresas inicien sus actividades exportadoras. Sin embargo, los expertos consideraron conveniente introducir ciertas adaptaciones para adecuarlo en la mayor medida posible a las verdaderas necesidades de las empresas.

En la primera fase, los expertos estimaron necesario adecuar la metodología de autodiagnóstico a las características y situaciones de cada empresa.

En la segunda fase, la valoración de la metodología es bastante positiva aunque se constató una excesiva dependencia de la figura del promotor que constituye un elemento clave en todo el proceso. Los expertos propusieron, por tanto, aplicar sistemas de evaluación periódica de los promotores así como complementar el programa con actividades que permitiesen asegurar el mantenimiento de un cuerpo de promotores altamente especializado y bien formado en técnicas específicas, como pueden ser la búsqueda de información comercial, la investigación de mercados o las alternativas de financiación internacional.

En la tercera fase, relativa a la ejecución del Plan de Internacionalización, los expertos insistieron en el carácter intensivo en recursos humanos de esta

actividad. Las tareas requeridas en cada uno de los mercados objetivo absorben una gran cantidad de personal que la empresa no tiene en su plantilla fija; esto genera una clara necesidad de personal colaborador. Las sugerencias de los expertos se centraron en la necesidad de desarrollar mecanismos de formación de estos colaboradores, facilitándoles además una metodología de actuación que les permita reaccionar adecuadamente ante los problemas tipo que pueden encontrarse en los distintos mercados que la empresa pretende abordar.

Por último, los expertos coincidieron con la demanda planteada por numerosas empresas de adaptar la metodología del PIPE al sector servicios, cuyo potencial de exportación se considera todavía insuficiente explotado. Este planteamiento encaja perfectamente con las prioridades asumidas por el ICEX para los próximos ejercicios.

5.2. Aspectos organizativos de la empresa

En este apartado se analiza el poder explicativo de una serie de factores relacionados con la organización de la empresa. Las cuestiones fundamentales son la existencia y características de un departamento dedicado específicamente a la exportación, las relaciones entre los distintos departamentos de la empresa, y la política de personal y la formación de ese personal para capacitarlo en materias relevantes para la actividad internacional.

Los expertos consultados atribuyeron una enorme importancia a los aspectos organizativos de la empresa. A su juicio, la atención a las necesidades de la exportación se decide, en la pequeña empresa tipo, en el marco de una cierta pugna entre departamentos. Por tradición, en la PYME española el departamento de producción, y, en menor medida, el financiero, suelen prevalecer sobre las opiniones del Departamento de Ventas, y mucho más sobre las emitidas por el Departamento de Exportación, en el caso de que éste exista de forma independiente. Por eso, en opinión de los expertos, cuando se pretende fomentar la actividad exportadora, la creación de una estructura organizativa que refleje una valoración claramente positiva de la exportación, se convierte en una cuestión básica. La actividad internacional nunca debe depender de otro departamento que no sea la Gerencia

General o al menos del Departamento de Ventas, si es que no es posible crear un departamento específico dedicado a la exportación.

La escasa importancia que, como regla general, se atribuye en la PYME tradicional española a la exportación se pone claramente de manifiesto en la asignación de los recursos financieros. Los expertos coincidieron en afirmar que las grandes decisiones de inversión se refieren a los gastos en maquinaria y equipos y, sin embargo, inversiones de cuantía mucho menor, destinadas a organizar las actividades ligadas a la exportación, encuentran grandes dificultades para ser aprobadas. Irónicamente, sucede que, muy a menudo, el incremento logrado en la capacidad productiva sólo puede justificarse si se consigue colocar una parte sustancial de la producción en los mercados exteriores. Sin embargo, es difícil conseguir que se realicen y se financien los esfuerzos previos necesarios para analizar con detalle las posibilidades de la empresa en esos mercados, o incluso, realizar alguna prueba por medio de exportaciones testigo.

Es cierto que la estimación más común entre los expertos apunta al transcurso de un período medio de dos años desde que se realiza la primera exportación a un mercado hasta que, si todo va bien, se logran realizar exportaciones regulares de una cierta entidad. Sin embargo, esta demora en la rentabilidad de la exportación no justifica las reticencias para asignar recursos a su promoción, sino que, muy al contrario, exigiría el inicio de las actividades exploratorias y preparatorias de la actividad exportadora con un grado de antelación mayor al que se aplica para introducir un nuevo producto en el mercado doméstico.

En ese sentido, se comentó, muy gráficamente, que, tal como de hecho se toman las decisiones, el proceso de inversión en las PYMES se asemeja a veces a un salto sin red: se aumenta sustancialmente la capacidad productiva sin asegurarse previamente la existencia de una demanda, interna o externa, que lo justifique. De ahí que el gran reto para la pequeña y mediana empresa consista en muchas ocasiones en acompañar su crecimiento con su capacidad financiera. Las primeras inversiones en incrementos de capacidad se realizan asumiendo riesgos muy importantes, y sólo cuando la empresa adquiere una cierta dimensión, puede

permitirse algún error y actuar de forma más tentativa sin comprometer la solvencia de su actividad.

La opinión general es que la función básica de un Departamento de Exportaciones es el contacto con los clientes exteriores: otras funciones significativas serían el desarrollo de una logística de apoyo a las ventas exteriores, y la recopilación y tratamiento de la información necesaria para la actividad exterior: realización de estudios de mercado, definición de una política de marketing internacional, etc.

Se entiende también que el objetivo implícito de un Departamento de Exportaciones no es sólo la promoción de las exportaciones sino, sobre todo, el logro de una cierta estabilidad en la actividad exterior, de forma que la contribución positiva de los mercados exteriores al crecimiento de la facturación total de la empresa tenga un carácter permanente.

La existencia de un Departamento de Exportaciones segregado de otros departamentos de la empresa fue expresamente analizada en la encuesta. Los resultados obtenidos describen una realidad no demasiado halagüeña: del total de empresas que ya realizan alguna actividad exportadora, solo el 46% cuenta con un departamento singularizado de exportaciones. Este resultado de que aproximadamente las mitad de las Pymes exportadoras carecen de departamento de exportación, es consistente con las respuestas obtenidas en otras encuestas similares a nivel nacional, y una explicación posible se encontraría en la escasa disponibilidad de personal debidamente especializado con que cuentan las Pymes, así como, en el coste relativamente elevado de funcionamiento de estos departamentos, debido fundamentalmente al coste de los viajes, y en las limitadas cifras de exportación que no llegan al umbral mínimo necesario para justificar su coste, por mucho que resulte evidente el carácter perverso de este argumento, que lleva inevitablemente a un círculo vicioso.

Como cabría esperar, la existencia de un Departamento de Exportaciones presenta una fuerte correlación con la intensidad exportadora, ya que el 73% de las empresas que facturan más del 30% en el exterior cuentan con un departamento específicamente dedicado a estos mercados. También existe una correlación con el número de empleados, que pretende aproximar el tamaño de la empresa: las

empresas de mayor tamaño tienen una probabilidad mayor de disponer de un Departamento de Exportaciones.

Por sectores, destaca el sector agroalimentario, tal vez por la mayor complejidad en la organización y los aspectos logísticos de la exportación en este sector, inducida por normas sanitarias, de calidad, envase, embalaje, registros, etc. El 58% de las empresas del sector consultadas tiene un departamento dedicado a la exportación.

En cuanto a la política de formación del personal, que incluye la formación en las técnicas necesarias para la actividad internacional, las inversiones en este capítulo son muy escasamente valoradas como elemento explicativo del desarrollo de las exportaciones. En general, las empresas no consideran que la formación contribuya a mejorar su presencia en los mercados exteriores, un resultado que no deja de resultar relativamente sorprendente. Sin embargo, es curioso observar como esta percepción es bien diferente en función de la propensión exportadora de la empresa. Las empresas para las que la exportación es una actividad relativamente marginal consideran que la formación del personal influye poco en su desarrollo como empresas exportadoras. Sin embargo, aquellas que ya han hecho de los mercados de exportación un elemento significativo de su estrategia empresarial consideran que es importante mantener una inversión regular en la formación de su personal.

La encuesta también refleja que el número de empleados dedicado a la exportación es creciente con la propensión exportadora. Otro dato que sustenta la idea de una superior organización de las actividades de exportación en este colectivo -plenamente coherente con la mayor importancia de la exportación para este grupo de firmas- es que dos tercios de las empresas de gran propensión exportadora cuentan con directivos responsables de exportaciones, que son quienes toman las decisiones relevantes en esta materia; sólo en el 20% del total de esas empresas las decisiones sobre las exportaciones son tomadas en el nivel de Director General, proporción que asciende al 40% en el resto de los casos.

5.3. Tecnología, innovación y diseño

La primera idea que surge del Estudio en relación con los aspectos tecnológicos de la actividad empresarial es que, en general, la PYME española se siente

relativamente cómoda con el nivel tecnológico alcanzado. No se percibe ningún complejo por razones relacionadas con la tecnología utilizada a la hora de afrontar los mercados exteriores. Los problemas de la exportación se localizan más bien en otras cuestiones, sobre todo en las relacionadas con la comercialización.

Ello no quiere decir, sin embargo, que la pequeña y mediana empresa española dedique una cantidad importante de recursos a inversiones en I+D+i. Aunque los más optimistas centran su atención en el hecho de que la PYME parece invertir en estas cuestiones más que lo que sugieren las estadísticas oficiales, lo cierto es que, como ya apuntan algunos estudios, es extremadamente difícil encontrar empresas de pequeña dimensión que inviertan más del 5% de sus ventas en investigación, desarrollo e innovación.

Los expertos consultados en el Focus Group subrayaron la especial importancia de las cuestiones tecnológicas en algunos de los sectores analizados. En concreto, la tecnología ha cobrado sin duda gran importancia en la fabricación de productos alimenticios elaborados, a causa de la necesidad de adaptarse a especificaciones técnicas muy exigentes, controles sanitarios, etc.

En el sector de confección y moda, la tecnología es también imprescindible por la necesidad de modificar constantemente el producto, es decir, para mantener una cierta flexibilidad en la producción, innovar y seguir las tendencias de la moda en cada momento. Se habla implícitamente de tecnología en sentido amplio, incluyendo la tecnología de producto y no sólo la de proceso. La tecnología de producto en el sector de la confección, es decir, la capacidad de adaptar rápidamente el producto a los cambios en la demanda de los consumidores, introducidos regularmente por las variaciones de la moda, depende poco de los procesos productivos "strictu sensu", que apenas varían, sino de la flexibilidad para realizar nuevos diseños y modificar las series de producción con rapidez, y la capacidad de controlar una organización logística que asegure una rápida distribución. A la vista de la proliferación y éxito de las pequeñas empresas especializadas en la "moda pronta" en las dos Castillas, no es de extrañar la seguridad que el sector muestra en su propia capacidad de adaptación e innovación de producto. En este, como en otros casos, la proximidad al mercado de Madrid les ha permitido probar sus capacidades,

y crecer y madurar sus proyectos empresariales, hasta estar en condiciones de salir al exterior.

La encuesta trató de averiguar cual era la opinión de las empresas en relación con sus necesidades de recursos. En concreto, el cuestionario solicitaba una valoración de las necesidades relativas de recursos de tipo financiero, recursos humanos y recursos tecnológicos.

Las necesidades de recursos tecnológicos fueron percibidas como las menos importantes por el conjunto de empresas exportadoras consultadas, lo que confirma la relativa satisfacción con el nivel de las tecnologías de que disponen las PYMES, con independencia de su origen o de la forma en que se haya accedido a ellas. Por una parte, esta percepción llevaría a concluir que los principales agentes de difusión de tecnologías de proceso - los suministradores de maquinaria y equipos que antes se mencionaron- están realizando su labor con gran eficacia en España, en la medida en que sus clientes están tan sumamente seguros de la competitividad de la tecnología productiva de que disponen. Por otra parte, podría temerse que la relativa intensidad en mano de obra de los sectores analizados podría haber llevado a las empresas encuestadas a una cierta subestimación de la importancia que la tecnología puede tener en otros sectores, posibilidad que haría recomendable no extrapolar estos resultados al conjunto de las PYMES españolas.

Las empresas con mayor propensión exportadora, las que más compiten en el mercado exterior, son las que sienten menos necesidad de incorporar recursos tecnológicos adicionales, como tal vez era de esperar. Sus necesidades más importantes se centran, en opinión de sus directivos, en el ámbito de los recursos humanos. Son las empresas de menor intensidad exportadora las que parecen tener mayor necesidad de recursos tecnológicos, como si el aumento de participación en los mercados exteriores sí requiriese una cierta elevación del nivel tecnológico de la empresa. Por sectores, las necesidades tecnológicas son percibidas como más importantes en el sector de muebles y el sector de materiales de construcción, un resultado que coincide con las apreciaciones de los expertos que participaron en los Focus Groups, que apuntaron que la confección y los alimentos procesados, por sus propias características, habían exigido una tecnología relativamente sofisticada para

adaptarse a unas normas sanitarias y unas especificaciones relativamente complejas, comunes en todo el Mercado Único Europeo.

Por otra parte, la encuesta apunta a una valoración muy modesta de la capacidad de innovación de las empresas como factor explicativo de la actividad exportadora. El grupo de empresas que siente mayor necesidad de innovar es, una vez más, el de empresas con mayor propensión exportadora, probablemente porque el mantenimiento de una presencia importante en los mercados exteriores les obliga a crear y desarrollar nuevos nichos de mercado y a adaptarse constantemente a mercados potencialmente diversos y de evolución distinta.

Por lo demás, las PYMES no sólo se sienten relativamente satisfechas con su nivel tecnológico, sino que también están cómodas con su capacidad de innovación. El 75 % de las empresas exportadoras encuestadas se sienten efectivamente innovadoras, en el sentido de que son capaces de introducir nuevos productos en el mercado con facilidad. Esta percepción de la propia empresa como innovadora es más frecuente en el sector del mueble.

También es más frecuente esta percepción en la Comunidad de Madrid, lo que convierte a este factor en uno de los pocos en los que se recoge una diferencia perceptible entre las respuestas de las empresas de Madrid y las de las otras dos Comunidades Autónomas. Parece lógico pensar que el mayor poder adquisitivo y la mayor sofisticación del consumidor madrileño haga de esta ciudad, que en definitiva marca la pauta en las tres Comunidades, un mercado más propicio para los productos relativamente innovadores.

A este respecto, hay que subrayar la importancia que tiene un mercado interno de cierto volumen y receptivo a los productos innovadores, para permitir y facilitar el desarrollo de empresas innovadoras que triunfen después en los mercados exteriores. La experiencia del mercado italiano del mueble, la confección, o los azulejos, sectores todos ellos dominados por las Pymes italianas, prueba que un consumidor nacional, próximo, receptivo a nuevos diseños y nuevas modas, es casi un requisito para conseguir que las empresas se arriesguen y lancen continuamente nuevos productos al mercado, que, después, convenientemente arropados (marketing

, publicidad, etc), les permitirán desarrollar la exportación y, de paso, crear imagen de país innovador.

En la Encuesta, se perciben a sí mismas como más innovadoras las empresas que tienen una mayor antigüedad en el mercado y las empresas de mayor tamaño, es decir, con un mayor número de empleados.

La cantidad de empresas que consideran que esa capacidad innovadora ha ayudado realmente al desarrollo de las exportaciones es ligeramente inferior, de un 68 %. El escepticismo es mayor entre las empresas que tienen una menor proporción exportadora. Desde un punto de vista sectorial, las empresas dedicadas a la fabricación de vestimenta, a la confección, son las más convencidas de que la innovación ha ayudado al incremento de exportaciones, algo que parece lógico cuando se piensa en las características muy específicas del sector, en el que los productos elaborados deben transformarse radicalmente al menos dos veces al año.

Los expertos consultados en el Focus Group también subrayaron la existencia de una retroalimentación, o relación a la inversa, entre innovación y exportación, es decir, el efecto retroactivo que las exportaciones y las actividades necesarias para llevarlas a cabo tienen sobre la innovación, en el sentido en que las salidas al exterior y el contacto con competidores activos en otros mercados permiten captar ideas, observar nuevas tendencias y, en última instancia, abrir nuevos caminos a la innovación de producto.

Otros rasgos generales sobre la relación entre las PYMES y la tecnología y la innovación han sido comentados en otros estudios. Algunos señalan, por ejemplo, que un 97% de las PYMES españolas realiza algún tipo de control de calidad, con independencia de su relativa orientación exportadora. Otros confirman, como ya se ha apuntado en este epígrafe, que el conjunto de los gastos en I+D+i parecen dedicarse en una proporción muy elevada a la innovación, es decir, al desarrollo y adaptación de nuevos productos, y no tanto a la investigación tecnológica propiamente dicha, relacionada con las innovaciones en el proceso de producción o el desarrollo o adaptación de equipos productivos.

5.4. Selección de mercados

El objetivo de este bloque es analizar cómo las pequeñas y medianas empresas españolas toman las decisiones relativas a la elección de los mercados extranjeros en los que tratarán de introducirse y qué motivos llevan a la selección de unos mercados determinados y a la renuncia a otros. En particular, el estudio trata de profundizar en las razones por las que las PYMES analizadas resuelven la que según la mayoría de los estudios sobre esta cuestión constituye la decisión estratégica fundamental para la empresa: la concentración de su actividad exportadora en un número reducido de mercados extranjeros o la cobertura del máximo número de mercados posibles.

Por lo que se refiere a la forma en que la empresa afronta la toma de decisiones, el marco de referencia definido por estudios anteriores apunta a una dicotomía entre una política predominantemente reactiva, de respuesta a estímulos externos o internos de la empresa, o una política activa, de anticipación a los acontecimientos y estudio detallado de las alternativas disponibles para la empresa. La mayoría de los trabajos consultados sugieren que las PYMES españolas aplican mayoritariamente una política reactiva: la selección de mercados sería así el resultado de una respuesta a un pedido concreto o un contacto con un cliente externo iniciado por el propio cliente. Las razones de índole más estratégica, derivadas básicamente del análisis de las oportunidades comerciales en terceros mercados, serían una excepción al comportamiento más generalizado entre las PYMES españolas.

En general, la literatura sobre estas cuestiones sugiere también que la estrategia más común, si bien no por mucho margen, es la estrategia de concentración de mercados, algo que parece lógico teniendo en cuenta que el colectivo estudiado se compone de pequeñas y medianas empresas que difícilmente pueden cubrir a la vez muchos mercados con una capacidad productiva relativamente limitada.

Los comentarios de los expertos en las reuniones del Focus Group parecen coincidir con esta percepción de partida. Nada impide realizar un estudio sistemático de las oportunidades ofrecidas por los mercados exteriores pero, de hecho, este no es el comportamiento más frecuente, pues apenas se maneja información sobre mercados exteriores. No parece haber mayores problemas con la cantidad o la calidad de la

información disponible, sino, más bien, con la capacidad para tratarla, a causa de la escasez de recursos humanos capacitados para su asimilación y de la falta de tiempo y de recursos financieros para contratarla.

La norma parece ser que los primeros mercados abordados por las PYMES españolas son el resultado de un proceso casi aleatorio, pues su elección responde muy frecuentemente a impulsos externos, muy a menudo a las iniciativas de los Institutos Regionales u otras instituciones de Promoción Exterior, a las que las empresas están más vinculadas, que organizan actividades exteriores en algún momento propicio para la empresa, cuando esta empezando a considerar sus posibilidades en el mercado internacional.

Una opinión muy extendida subrayó la difícil posición en la que a menudo se encuentran las PYMES al abordar los mercados exteriores, siempre con un cierto temor a no disponer de la capacidad productiva suficiente para atender las oportunidades detectadas en un momento dado. Este es el motivo fundamental que lleva a la mayoría de los expertos a recomendar la concentración en unos pocos mercados, al menos como una primera norma de actuación, de manera que la diversificación sólo se persiga cuando la empresa ha logrado ya una cierta dimensión.

En este sentido, debe notarse que la práctica más extendida, a saber, la actitud reactiva antes mencionada, favorece la dispersión de mercados, ya que la empresa atiende pedidos puntuales, acude a ferias, etc., sin ningún criterio de selección previa. No es de extrañar, por tanto, que muchas PYMES se hayan encontrado ante un problema muy común, por haber tratado en sus comienzos exportadores de adaptar sus productos a un número muy elevado de mercados; al poco tiempo, muchas de ellas comprobaron que esa estrategia obligaba a realizar grandes esfuerzos de adaptación de sus líneas productivas, con el correspondiente incremento de costes, que se traducían en un recorte importante de su margen comercial. Antes esta situación, muchas PYMES iniciaron un camino de vuelta hacia la concentración de mercados, seleccionando los más prometedores y abandonando el resto.

Se citó, en todo caso, la experiencia concreta del sector del mueble, en el que las empresas con mayor propensión exportadora sí aplican una estrategia de dispersión y cubren efectivamente un número elevado de mercados. Se apunta aquí una significativa relación entre las características del producto que pretende comercializarse y la forma óptima para hacerlo. Los fabricantes de muebles encuestados fabrican, por lo general, productos muy tradicionales, relativamente simples y funcionales, y de fácil aceptación en numerosos mercados, de manera que la estrategia de diversificación de mercados está en perfecta consonancia con sus posibilidades reales.

En cuanto a la valoración de la eficacia de las alternativas de concentración o dispersión, la opinión de consenso entre los expertos parece apuntar a que no existe a priori una opción mejor que otra; las características de la empresa, del producto y de los mercados objetivo, son determinantes a la hora de hacer más recomendable en cada caso una política de concentración o una estrategia de dispersión.

La encuesta trató de determinar de manera efectiva cual era la estrategia elegida por las PYMES analizadas. El resultado muestra que sólo el 42% de las empresas exportadoras realizan ventas en más de cinco países. Como era de esperar, esa proporción es creciente con la intensidad exportadora: aquellas empresas que facturan más del 30% de su producción en el exterior exportan a más de cinco países en un 67% de los casos. La estrategia de dispersión es más común en el sector agroalimentario y en la confección, que en el mueble y los materiales de construcción. En los primeros, más del 50% de las empresas consultadas exportan a más de cinco países.

La dispersión es también más frecuente en las empresas de Madrid, como si la localización en una capital que dispone de buenas comunicaciones y buenos medios de transporte, facilitase la posibilidad de cubrir un mayor número de mercados. Las empresas más antiguas, las creadas antes de 1980, son también las que aplican con mayor frecuencia una política de dispersión de mercados. Sin embargo, no parece existir correlación entre el tamaño de la empresa y la utilización de una estrategia de dispersión.

Como cabía esperar, los mercados preferidos por las empresas exportadoras son los mercados comunitarios, con gran diferencia, y, muy en segundo plano, los de América Latina. Resulta curioso observar cómo las empresas no exportadoras mencionan también a los mercados comunitarios, y en particular a Francia y Portugal, como los primeros mercados objetivo a los que tratarían de dirigir sus exportaciones y, sin embargo, muestran un interés muy escaso en América Latina. De alguna manera, las ventajas de Europa en términos de dimensión de mercado, homogeneidad normativa y proximidad geográfica prevalecen con claridad sobre las hipotéticas ventajas de los mercados latinoamericanos. Por otra parte, esta respuesta no hace sino corroborar, a nivel de percepción empresarial, la realidad evidente de que el mercado portugués absorbe por sí mismo un volumen de la exportación española similar al del conjunto de todos los países latinoamericanos.

Los datos objetivos sobre la estrategia efectivamente aplicada por las empresas españolas en materia de selección de mercados fueron contrastados en la encuesta con la valoración que los propios empresarios hacen de la eficacia de cada una de las dos alternativas para desarrollar las exportaciones. El resultado es relativamente concluyente, en el sentido en que la política de dispersión o diversificación de mercados es claramente más valorada que la de concentración. Dos tercios de las empresas encuestadas consideran la diversificación como una alternativa superior, probablemente en la idea de que esta opción facilita la captación de una demanda superior y permite, en definitiva, una mayor estabilidad de las exportaciones y un mayor grado de consolidación de la empresa en los mercados internacionales. Esto es coherente con el resultado, ciertamente curioso, de que las empresas que más valoran la diversificación son las relativamente pequeñas, con menos de 25 empleados, como si las empresas más grandes hubieran comprobado más directamente las limitaciones e inconvenientes, antes mencionados, de la política de dispersión.

Esta interpretación podría explicar porqué la valoración de la política de dispersión no presenta correlación alguna con la propensión exportadora. La valoración de la estrategia de diversificación es relativamente homogénea con respecto a la proporción de la facturación total colocada en los mercados exteriores.

Un dato adicional de interés, consistente también con las características del sector que hemos venido mencionando, es la muy alta valoración que el sector de la confección atribuye a la política de dispersión: más del 80% la considera una estrategia más atractiva. No en vano se trata de empresas cuya limitada capacidad de producción les impide llegar a las grandes cadenas de distribución; su especialización está orientada a las series cortas de un número muy elevado de modelos, que se venden a través de minoristas y pequeñas cadenas de distribución en muchos países.

La encuesta trata también de establecer una relación entre la dispersión de mercados y la realización de inversiones exteriores. El argumento que liga ambas variables subraya que la inversión exterior es una forma de poner coto a una excesiva dispersión, en la medida en que esa inversión permite cubrir el mercado de una zona geográfica determinada - en principio lejana o protegida por determinadas barreras al comercio exterior- desde un centro productivo creado en un país de esa zona. De acuerdo con las posibles definiciones de internacionalización recogidas en la introducción de este trabajo, la internacionalización de producto debe ser matizada con los progresos logrados en la internacionalización de proceso productivo, de tal suerte que caídas en los flujos de exportación no sean automáticamente interpretadas como un retroceso en la internacionalización global de la empresa, pues pueden deberse a avances muy significativos en la internacionalización de proceso, ligada a la realización de inversiones productivas en el exterior.

La encuesta refleja, como no podía ser de otro modo al tratarse de PYMES, una actividad inversora relativamente limitada por parte de este tipo de empresas. Sólo un 11,7% del total de las empresas exportadoras incluidas en la muestra ha realizado inversiones en el exterior. Esta proporción crece lógicamente con la propensión exportadora: aquellas que facturan más del 30% en el exterior han invertido en un 27% de los casos.

La tendencia inversora aumenta claramente con el tamaño: las empresas que cuentan con más de 100 empleados invierten en el exterior en el 20% de los casos. Esa frecuencia inversora también es mayor en el sector de la confección (20%) que en el resto de los sectores analizados.

Si bien es verdad que la primera correlación observada, entre inversión e intensidad exportadora, puede hacer pensar que el objetivo de las inversiones exteriores es la limitación a la dispersión de mercados, el peso del sector de la confección hace pensar – como, de hecho, se puso de manifiesto en las reuniones del Focus Group- que, en las pequeñas y medianas empresas españolas, gran parte de los proyectos de inversión en el exterior persiguen objetivos de reducción de costes laborales, de deslocalización de sus actividades productivas, en definitiva, se utilizan como fórmula para mantener las ventajas comparativas tradicionales que en su momento hicieron crecer a éste y otros sectores, y que son todavía la base de una cierta proporción de su producción total.

Otros casos - muy notablemente la inversión del sector agroalimentario en Marruecos- responden a otra motivación muy razonable, como es el aprovechamiento de materias primas locales para su procesamiento y posterior comercialización en España o en terceros mercados. Estos objetivos están potenciando también la inversión en el sector de productos alimenticios en el Cono Sur latinoamericano, en ocasiones con el fin de cerrar el ciclo anual de abastecimiento aprovechando el ciclo inverso de las cosechas en el Hemisferio Sur.

5.5. Estrategias de marketing

5.5.1. Diferenciación de productos

Todos los trabajos que buscan profundizar en la actividad exportadora de las PYMES hacen gran hincapié en la importancia de las estrategias de comercialización, que se instrumentan a través de determinadas prácticas de marketing internacional. El presente estudio pretende determinar si el colectivo de pequeñas empresas analizado emplea efectivamente en sus actividades exteriores una de las prácticas del marketing más extendidas, la diferenciación de productos. Ésta consiste en variar ciertos aspectos del producto, algunos más sustanciales – la composición de un tejido- y otros más superficiales – el envase de un vino- en función de las características de la demanda de los mercados que se pretende abordar. En segundo termino, el estudio busca determinar también la eficacia de esta forma de actuación, comprobando si ha contribuido al fomento de la actividad

exportadora de las empresas y si es cierto que las empresas que exportan en mayor volumen practican con mayor frecuencia la diferenciación de producto.

Un requisito previo para que sea posible la diferenciación de producto es la existencia de una cierta flexibilidad en la actividad productiva de la empresa. Si esta circunstancia se da, la diferenciación puede conseguirse por diversas vías. Las que se tratan en este trabajo se refieren a:

- ✓ La utilización de marca propia;
- ✓ la realización de gastos de promoción y publicidad;
- ✓ el empleo de servicios pre y post venta; y
- ✓ la utilización de determinados canales de distribución.

Los estudios que han analizado anteriormente estas cuestiones indican que la diferenciación de productos no es muy frecuente entre las PYMES españolas: sólo en torno a una cuarta parte de ellas parecen introducir alguna diferencia en los productos de exportación con respecto a aquellos que venden en el mercados interior.

Las posibles motivaciones para diferenciar los productos en función de su mercado de destino son relativamente variadas. La primera, la más evidente, es diferenciar los productos para adaptarlos a los gustos de la demanda que pretenden satisfacer. También se diferencia el producto por la mera presión de la competencia. En otros casos, la diferenciación es simplemente ineludible: se trata de ajustarse a los requisitos legales en materia de especificaciones técnicas, normas de homologación, normas sanitarias... cuyo resultado es la imposición de determinadas características en la composición y presentación de los productos que se venden en un mercado.

Las opiniones de los expertos consultados para realización de este trabajo sitúan el recurso a la diferenciación de productos en un dilema tradicional que afrontan las PYMES: el aprovechamiento de su teórica flexibilidad frente a empresas más grandes, por un lado, y, por el otro, la conveniencia de alcanzar una mínimas economías de escala, limitando la producción de series excesivamente cortas y los cambios demasiado frecuentes en los productos presentados en el mercado.

Este dilema suele resolverse en un proceso de ida y vuelta. La empresa identifica un nicho de mercado y modifica y orienta su producción para atenderlo. Este proceso puede repetirse tantas veces como nichos se identifiquen, bien con los productos tradicionales de la empresa en mercados no abordados con anterioridad, bien con productos nuevos que satisfagan los gustos y requerimientos del mercado doméstico y/o de mercados exteriores ya conocidos. Llegados a un determinado punto, la empresa encuentra que no puede gestionar tantas líneas de producción sin perder parte de su margen comercial. Esta situación hará que se especialice en las líneas de producción más prometedoras, poniendo un límite a la diferenciación de producto.

Bajo este prisma, la flexibilidad de la PYMES opera como un arma de doble filo: abusar de ella puede llegar a impedir la consolidación de una pequeña empresa. En principio, una PYME puede realizar un pedido pequeño, de volumen relativamente reducido, con más facilidad que una gran empresa (de hecho, estos pedidos son un nicho en sí mismos y una empresa puede vivir de ellos si en ellos se especializa). Pero si la empresa pretende realmente crecer deberá ir afianzándose con pedidos más grandes, a cuya atención orientará sus inversiones en mayor capacidad productiva. Esto implica que a partir de cierto punto, la diferenciación de producto sólo se aceptará cuando bien por razones de margen, bien por razones de volumen existe una compensación clara para la empresa.

Un apunte adicional de los expertos se refiere a algunas dificultades concretas que la labor de diferenciación de productos presenta para las PYMES españolas. Factores como la escasa inclinación hacia la externalización o subcontratación de actividades de muchas de las empresas que tienen contacto directo con los clientes, o el escaso desarrollo de alguna industria auxiliar necesaria - se mencionó expresamente el caso del mueble-, o la gran resistencia del pequeño empresario a realizar inversiones, por muy pequeñas que sean, en el mercado de destino para mejorar la adaptación del producto (etiquetado, embalaje, mezclado etc) tienen efectos muy limitativos sobre la posibilidad de diferenciar el producto para adaptarlo a los diferentes requerimientos de los mercados exteriores.

Atendiendo ya a los resultados concretos de la encuesta, el primer factor que llama la atención es la gran importancia atribuida a la flexibilidad de las instalaciones

productivas como elemento que facilita la adaptación del producto y propicia con ello el crecimiento de las exportaciones. De todos los factores considerados, esta flexibilidad fue valorada en segundo lugar. Los sectores que le atribuyen mayor importancia son, como podía esperarse, los agroalimentarios y la confección.

Es curioso también observar cómo son las empresas más jóvenes, las creadas después de 1996, las que dan más importancia a la flexibilidad de las instalaciones, si bien por escaso margen. Este resultado parece consistente con la idea de que son las empresas de menor antigüedad en el mercado las que tienen una posición menos consolidada y, por tanto, necesitan en mayor medida afianzarse en algún nicho de mercado: la flexibilidad permite seguir un método de prueba y error para buscar esos nichos con rapidez y sin incurrir en excesivos costes.

La encuesta también se preguntaba por el tipo de inversiones que han sido más necesarias a medida que aumenta la actividad exportadora de la empresa. Las inversiones dedicadas a la modificación de las instalaciones productivas para adaptar los productos a las necesidades de los distintos mercados fueron valoradas en segundo lugar. Un 40% de las empresas exportadoras consultadas afirmaron haberse visto obligadas a realizar este tipo de inversiones en algún momento de su trayectoria. Las inversiones por motivos de diferenciación de producto fueron más importantes en el sector agroalimentario y, en menor medida, también en la confección.

También se observa que han sido las empresas más jóvenes las que se han visto obligadas a adaptar su producción con mayor frecuencia, lo que podría justificar aún más las respuestas a la pregunta comentada más arriba: las empresas jóvenes valoran, efectivamente, la flexibilidad de las instalaciones productivas, y lo hacen porque la han necesitado con frecuencia para adaptar su producción.

La realización de gastos en publicidad y promoción exterior es, como ya se ha mencionado, otra forma de diferenciar el producto. La teoría más establecida dice que la proporción de los gastos en promoción exterior con respecto a las exportaciones es sensible a las economías de escala y, por tanto, cae a medida que aumenta el valor exportado. Sin embargo, los expertos consultados destacaron que la proporción efectiva de gastos de publicidad es muy baja en las PYMES

exportadoras españolas (hasta el punto de que presupuestos de 15 millones de pesetas al año, son objeto de seria discusión). Por ello, cuando una empresa se plantea empezar a exportar en cantidades importantes, los gastos en promoción no pueden crecer sino más que proporcionalmente. Usualmente, el esfuerzo financiero suplementario que estos gastos representan suele ser trasladado parcialmente al distribuidor extranjero, con el que se arbitran todo tipo de esquemas ad hoc para asegurar su compromiso con el producto y remunerarle en función de los resultados obtenidos. En cualquier caso, sólo a partir de un cierto volumen de exportaciones empezará el efecto de las economías de escala a hacerse notar y la proporción de los gastos de publicidad con respecto al valor de las exportaciones comenzará a bajar.

La encuesta no ofrece ningún resultado concluyente sobre esta cuestión, aparte de confirmar la escasa tendencia de la PYME exportadora española a incurrir en este tipo de gastos: tan sólo un 27% de las empresas exportadoras incluidas en la muestra han sentido la necesidad de realizar inversiones en publicidad en los mercados exteriores. Este resultado refleja probablemente el hecho de que muchas empresas descartan entrar en este tipo de gastos por saber que existe un umbral mínimo, que además hay que mantener durante un cierto tiempo, por debajo del cual la publicidad carece de efectos reales sobre el consumidor. Sólo las pocas empresas que se encuentran en posición de superar ese umbral incurren en gastos de publicidad.

Esas inversiones han sido más frecuentes en el caso de las empresas con mayor propensión exportadora. Por sectores, se repite la importancia que concede a la publicidad de los fabricantes de productos agroalimentarios y de la confección.

La utilización de marcas es un elemento muy significativo para diferenciar un producto de la competencia y crear una cierta lealtad en el consumidor. Los trabajos de referencia sobre esta materia indican que la PYME exportadora española suele exportar con marca, principalmente con marca propia.

Sin embargo, los expertos consultados manifestaron un cierto escepticismo sobre la utilidad de las marcas para las PYMES. Sin dudar de que la utilización de una marca propia permite ir logrando poco a poco la identificación del consumidor con el producto, la opinión más generalizada mantiene que carece de sentido que las

pequeñas y medianas empresas intenten apoyar el desarrollo de sus exportaciones en la introducción de su marca en los mercados de destino, sobre todo si éstos son muy numerosos, debido al enorme coste que esto supone en gastos de publicidad. Así, la publicidad en marca propia se circunscribe al mercado doméstico y, como mucho, a algunos mercados exteriores de especial importancia para la empresa.

Si este enfoque es, como parece, acertado, las alternativas entre las que las PYMES deben optar son:

- ✓ vender a través de cadenas de distribución, por encargo, con marca blanca, basándose simplemente en la competitividad de costes y en la capacidad de ajustarse estrictamente a las especificaciones exigidas por cada mercado,
- ✓ vender a través de un distribuidor en exclusiva, con su propia marca, lo que tiene la ventaja de trasladar todos los gastos a cada distribuidor extranjero, permitiendo por tanto, abordar varios mercados sin gasto alguno en publicidad,
- ✓ vender con marca propia, con el fin de darse a conocer e ir creando una cierta identificación con el producto, pero sin gastar nada en la difusión de la marca y su implantación en el mercado.

Con todo, algunas opiniones subrayaron que en determinados sectores, en concreto en el sector alimenticio, sí parece conveniente utilizar algún signo de identificación, al menos colectivo por ejemplo, la Denominación de Origen, que sirva como etiqueta de calidad, ya que los usuarios de una determinada Denominación están obligados al cumplimiento de unos requisitos mínimos. Esta es una labor tradicional – de hecho, una de sus razones de ser, además de un criterio para la selección de sus miembros- de algunos consorcios de exportación de productos alimenticios, como puede ser el de queso manchego o el de jamón ibérico.

En realidad, para las pequeñas empresas productoras de bienes alimenticios, objeto de este estudio, este tipo de marcas colectivas es su principal alternativa, a causa del creciente predominio del circuito de las grandes cadenas distribuidoras que sólo comercializan marcas líderes - Danone, Nestlé...-, productos con marca blanca, marcas de gran arraigo local o distintivos genéricos de calidad.

Por otra parte, este tipo de marcas colectivas permite el desarrollo de campañas de promoción que apoyen la creación de una imagen de productos diferenciados, singulares, y de calidad. Estas campañas requieren inversiones cuantiosas para lograr un impacto apreciable y duradero en los consumidores, y solo una actuación colectiva, con costes compartidos, hace posible que puedan ser abordadas por las pequeñas y medianas empresas españolas.

Sea como fuere, las empresas encuestadas sí manifestaron una fortísima convicción de que la utilización de marca propia ayuda a la promoción de las exportaciones. Esta opinión es más firme en el sector agroalimentario y lo es también en Madrid. Por otra parte, también es más valorada la utilización de marca propia por los exportadores de mayor antigüedad, tal vez porque, en algunos casos, han sido ya capaces de recoger los frutos de sus esfuerzos en la utilización de su marca y en la presentación de productos claramente identificados a los consumidores de terceros mercados.

Por último, en materia de diferenciación de productos, la literatura también ha analizado la importancia que puede adquirir la utilización de servicios de pre y post venta. La prestación de esos servicios, a través de los canales de distribución utilizados en cada caso, se configura como una forma evidente de identificar el producto a los ojos del consumidor. Si bien la encuesta no ofrece datos sobre el comportamiento de las empresas analizadas en la prestación de estos servicios - por otra parte no demasiado relevantes en este caso, al no tratarse de fabricantes de maquinaria o productos especialmente sofisticados-, sí existe la referencia de otros estudios, que ponen de manifiesto una proporción muy escasa tan solo un 45%, de empresas que ofrecen esta clase de servicios. Esta es una proporción un tanto decepcionante, en la medida en que da la impresión de que la relación establecida por la PYME exportadora española con sus clientes es muy distante, y la actitud ante las ventas muy pasiva, lo que hace temer que la actividad exportadora de este colectivo encontrará serias dificultades para su consolidación.

5.5.2. Discriminación de precios

La discriminación de precios es la segunda opción de marketing cuya eficacia trata de analizarse en este trabajo. En esencia, consiste en la aplicación de precios distintos en función del mercado de destino de los productos. Su objetivo es maximizar el aprovechamiento de la diferente capacidad de absorción y poder adquisitivo de los distintos mercados exteriores. También en este caso se pretende comprobar si es cierto que las empresas que exportan en mayor volumen utilizan con mayor frecuencia prácticas discriminatorias en su política de asignación de precios

Por lo que sabemos hasta ahora sobre el comportamiento de las PYMES españolas la discriminación de precios no está demasiado extendida. Algunos estudios indican que aproximadamente dos quintas partes de las PYMES exportadoras españolas llevan a cabo alguna forma de discriminación de precios, si bien sólo algo menos de una cuarta parte llevan esta política hasta sus últimas consecuencias, asignando precios distintos en cada uno de los mercados en los que operan, y sin limitarse a aplicar un precio diferente en el mercado doméstico y en los de exportación.

La información recogida en las reuniones de expertos subraya en primer lugar la limitación que para estas prácticas discriminatorias supone el establecimiento del Mercado Único Europeo y, en general, el proceso de fuerte globalización que ha experimentado el comercio internacional de mercancías, sobre todo de mercancías industriales, después del cierre de la Ronda Uruguay. La inminente introducción del Euro supondrá probablemente otra vuelta de tuerca contra la posibilidad efectiva de discriminación en la zona €, al aumentar la transparencia de los mercados y favorecer la comparabilidad de precios: será difícil justificar diferencias de precios que no reflejen diferencias reales en los costes de distribución. No hay duda, por otra parte, de que es más difícil aplicar precios muy diferentes en dos mercados, en principio distintos, cuando el arbitraje comercial es una posibilidad cierta.

Otra idea comúnmente aceptada se refiere a los requisitos que hacen posible la instrumentación de una política de discriminación de precios por mercados de destino: es imprescindible un cierto grado de control sobre el canal de distribución. Si, como sucede a menudo, la PYME española vende a precio "franco fábrica" (ex

works), la capacidad de ejercer una discriminación activa es realmente muy limitada. Las diferencias de precio que puedan existir en la práctica no se deben, por desgracia, a una política consciente de la empresa, derivada de un análisis objetivo de las condiciones y posibilidades de cada mercado de destino, sino simplemente al resultado de la negociación con cada comprador y del poder negociador de las partes en cada caso.

Las reuniones pusieron de manifiesto algunas percepciones sobre la utilización de estas prácticas en cada sector. Los expertos en el sector del mueble manifestaron estar convencidos de la existencia de una relación directa entre la propensión exportadora de las empresas del sector y la explotación de las posibilidades de discriminación de precios. Esta correlación es lógica consecuencia de la mayor experiencia en los mercados internacionales de las empresas de alta propensión exportadora, comprobada en otra parte de este estudio: la capacidad de discriminación requiere un conocimiento profundo de los mercados exteriores y de las posibles reacciones de los competidores.

Por su parte, los expertos en el sector de la construcción indicaron que la norma habitual es diferenciar entre el mercado español y los mercados exteriores, en los que trata de venderse con precios más altos.

En cualquier caso, prevalece la impresión de que en la generalidad de los casos, la PYME ejerce un control muy escaso sobre los precios de venta, hasta el punto que el vendedor no suele tener un conocimiento mínimamente preciso del precio al que su producto llega al consumidor final. Las rebajas que haya podido conceder en el proceso de negociación del precio de venta a su cliente directo, ya sea mayorista o minorista, persiguen simplemente lograr el cierre de una venta concreta y no tienen relación alguna con las posibilidades de maximización de beneficio derivadas de la elasticidad de demanda de su producto o con el deseo de posicionarlo en un determinado segmento del mercado asumiendo determinados recortes en el margen de beneficio.

Con todo la opinión generalizada subrayó igualmente que la PYME española parece tener una gran capacidad para ajustar sus precios a las posibilidades o deseos de cada cliente. Una explicación tentativa de este comportamiento lo interpretaba como

un intento de compensar la relativa rigidez para adaptarse a las diferentes especificaciones de producto demandadas en cada mercado exterior. Esta rigidez tendría su origen en la resistencia de los directores de producción de las pequeñas empresas que, como ya se ha puesto de relieve más arriba, tienen gran influencia en las decisiones cotidianas de las PYMES tradicionales.

Los datos cuantitativos obtenidos en la encuesta corroboran algunas de las afirmaciones anteriores. En particular, las empresas consultadas consideran en su mayoría (75%) que la discriminación de precios favorece el desarrollo de las exportaciones. Esta opinión es sostenida con mayor frecuencia por las empresas dedicadas a la fabricación de vestimenta, (90%) y también por las empresas de tamaño relativamente grande, es decir, aquellas que tienen más de 100 empleados.

Existe también un consenso todavía más amplio (82%) sobre la relación directa entre el grado de control sobre el canal de distribución y la posibilidad efectiva de aplicar una política de discriminación. El mayor tamaño de la empresa y la mayor experiencia exportadora hacen que esta opinión sea mantenida con mayor frecuencia.

En la medida en que esta afirmación sea, como parece, acertada, la selección de canales de distribución cobra una importancia evidente. La encuesta trató de determinar cuáles eran los canales de distribución utilizados con mayor intensidad por la PYME exportadora recogida en la muestra. El resultado arroja una clara preferencia por el importador/ distribuidor, que es el recurso más utilizado, y, en segundo lugar, por el agente a comisión. El importador/ distribuidor es utilizado con mayor frecuencia por las empresas que tienen una propensión exportadora por encima del 30%. El agente a comisión, por el contrario, cae a medida que crece la propensión exportadora. Parece lógico pensar que las empresas que siguen una política de exportación más deliberada - simplemente porque esta actividad tiene un peso significativo en el conjunto de sus operaciones- elijan un canal de distribución, el importador distribuidor, cuyas características lo hacen claramente preferible al mero agente comisionista: mayor implantación y capacidad de penetración en el mercado de destino, realización de compras en firme, mayor estabilidad de la

relación comercial, mayores incentivos para aplicar políticas de creación de marca y calidad del producto, etc.

La encuesta indica también que un 23% de las empresas analizadas cuenta con una red propia de distribución (delegaciones, oficinas de representación o filiales con funciones de comercialización), lo que parece relativamente alto en relación con los pequeños volúmenes de exportación de las empresas de la muestra y con su propensión exportadora, que es relativamente moderada (tan sólo un 16% del total de empresas que exportan lo hace con una intensidad superior al 30%).

Curiosamente, este resultado no presenta correlación alguna con la propensión exportadora, lo que implicaría que aquellas empresas para las que la actividad exportadora es más importante no recurren con especial frecuencia a la creación de una red propia. Una posible explicación es que consideren que una relación continuada y estable con un distribuidor eficaz - el canal que utilizan con mayor frecuencia- es un sistema de distribución suficientemente potente. En todo caso, un corolario muy relevante a los efectos de este estudio es que este resultado confirma que incluso entre las empresas de mayor intensidad exportadora, la discriminación de precios en mercados de destino es poco frecuente, porque el control de los canales de distribución, necesario para aplicar esa clase de política, también lo es.

Todos los demás sistemas de distribución sugeridos en la encuesta han sido elegidos por las empresas en proporción absolutamente marginal. Puede explicarse la escasa utilización de los consorcios de exportación (agrupaciones de 4 ó 5 empresas que ponen en común la gestión de al menos una parte de sus exportaciones) y en general, de las prácticas asociativas, por la especificidad de las mismas y por el hecho de que no siempre se adaptan a las necesidades de cada empresa.

Sin embargo, llama la atención la gran desconfianza que la PYME exportadora española experimenta hacia los intermediarios comerciales, las empresas de trading, también llamadas según la denominación de su Asociación sectorial correspondiente, de reciente creación, "Empresas de Comercio Exterior". Menos del 1% de las empresas exportadoras consultadas en la encuesta recurre a este tipo de empresas. Este resultado tan decepcionante se explica tal vez parcialmente por la escasa necesidad de los servicios más característicos de las tradings por parte de las

empresas de los sectores considerados, que no requieren paquetes financieros sofisticados, cuentan en los países de destino con canales de distribución relativamente amplios y transparentes, y no se aventuran, por lo general, en mercados especialmente problemáticos. Por otra parte, al tratarse de productos de poco margen, las comisiones de estos intermediarios pueden afectar significativamente al margen de beneficio final para el exportador.

También es cierto que el sector está escasamente desarrollado en España, que nunca ha cumplido la función de arrastre de exportaciones que han jugado las míticas trading houses japonesas, y que cuenta con una imagen muy negativa, tal vez exageradamente negativa, lo que hace pensar en una marcada incapacidad de este colectivo para convencer a sus potenciales clientes de las ventajas que representa su concurso.

Por otra parte, los resultados de la encuesta ofrecen en este punto una cierta, o aparente, contradicción, ya que en respuesta a otra pregunta del cuestionario, más de un 60% de las empresas consultadas consideraron que los consorcios y las tradings pueden ser una buena opción para atender las posibilidades de exportación de mercados no prioritarios. Si se desea buscar el sentido a estos datos, la explicación sería que no se están intentando abordar de ninguna manera los mercados no prioritarios y por eso no se recurre a las tradings, si bien se admite que podrían ser un buen instrumento para hacerlo, llegado el caso.

En cuanto a la forma de penetración en los mercados exteriores, los estudios y encuestas realizados por otros autores (Alonso y Donoso, a nivel nacional, y De la Fuente, Galán y Suárez, para Castilla León), corroboran la escasa utilización de los Consorcios, las trading-houses y las joint-ventures, como formas de penetración preferidas por las Pymes, y su inclinación hacia los agentes e importadores-distribuidores. Se destaca, también, el escaso uso del sistema de franquicias y el reducido número de las filiales propias creadas para distribuir en el exterior. La situación descrita lleva a estos autores a apreciar la existencia de un claro desfase entre la vocación y el compromiso internacional de nuestras empresas y su desarrollo organizativo.

5.6. La dimensión de la empresa

En todos los estudios sobre los factores que llevan a una pequeña empresa a exportar, la idea - por otra parte casi intuitiva- de que exportación y dimensión empresarial están muy directamente relacionadas, aparece de manera constante. Lo que la literatura disponible no ha podido establecer de forma concluyente, es que a una mayor dimensión corresponda a una mayor intensidad exportadora. Las empresas pueden crecer en capacidad productiva y en volumen de facturación y eso probablemente lleve, tarde o temprano, a que sus exportaciones - medidas en valores constantes y absolutos- crezcan también. Sin embargo, de ahí no se deriva necesariamente que la proporción de su producción colocada en los mercados exteriores aumente también. Muchos otros factores relacionados con las características del producto, la fortaleza de la competencia o la estructura organizativa de la empresa, tienen una influencia determinante. Por otra parte, en último término, la propensión exportadora, por definición, no puede crecer permanentemente.

Una idea adicional establecida con bastante firmeza por los estudios dedicados a la relación entre tamaño y exportación es que se requiere un tamaño mínimo, una masa crítica, que capacite a la empresa para iniciarse en la exportación, pues ello exige afrontar una gestión más compleja y más costosa para organizar y controlar la distribución de productos en varios mercados claramente diferenciados y eventualmente distantes. Algunos estudios cifran ese umbral en torno a los 50 empleados.

Las opiniones recogidas de los expertos que participaron en los Focus Groups resaltan también la importancia del tamaño de la empresa para incrementar su capacidad de afrontar los riesgos de la exportación. Sólo una empresa con una cierta dimensión puede probar suerte en diversos mercados sin arriesgar demasiado, pues tiene el músculo financiero suficiente para soportar un determinado volumen de pérdidas sin mayores repercusiones en su rentabilidad global y, por tanto, en su futuro.

Este argumento sería validado por el hecho, puesto cuantitativamente de manifiesto en las respuestas al cuestionario, de que las empresas de menor dimensión son las que experimentan mayores necesidades de recursos financieros adicionales para desarrollar sus exportaciones y consideran que esta necesidad es más urgente que la

de mejorar su posición tecnológica o la de incrementar sus recursos humanos. Se confirma así que las empresas realmente pequeñas, en términos de facturación o en términos de número de empleados, perciben que su margen de error es mucho más reducido, de manera que la mayor incertidumbre inherente a las actividades de exportación, y también de innovación, y los mayores riesgos que comportan, les afectan con mayor intensidad. De ahí que si estas PYMES no están convencidas de que la exportación es absolutamente necesaria para su evolución, o de que su rentabilidad es relativamente segura, tratarán de seguir otro camino.

La encuesta refuerza también la importancia de la dimensión empresarial al señalar que el principal factor que impide a las empresas no exportadoras iniciarse en la actividad internacional es la capacidad productiva instalada, que resulta excesivamente baja. El segundo obstáculo en importancia para estas empresas es la falta de recursos financieros, que también es usualmente asociado con el tamaño.

Para el segundo grupo de empresas, las ya exportadoras, la encuesta pone igualmente de manifiesto que la necesidad de inversiones es para ellas el principal obstáculo a la hora de abordar nuevos mercados. Esta limitación es percibida con menor intensidad por las empresas con mayor propensión exportadora. Las empresas más dedicadas a la exportación parecen tener pues menores necesidades de inversión para introducirse en nuevos mercados, probablemente por haber adaptado ya su estructura a las necesidades de la exportación.

Finalmente, los resultados de la encuesta también indican que un 46% de las empresas exportadoras considera que las inversiones más necesarias para incrementar la exportación son las destinadas a incrementar la capacidad productiva, lo que indica una percepción muy clara de las limitaciones del tamaño para desarrollar la actividad exterior. Por sectores, esta necesidad se ha sentido de manera especial en el sector de materiales de construcción, en el que el porcentaje alcanza un 60%. Esto confirmaría la imagen de un sector dedicado a la producción de manufacturas de poco valor añadido, escasa complejidad tecnológica y especificaciones muy estandarizadas, en el que los costes de producción y, por tanto, las economías de escala, son uno de los factores determinantes para el desarrollo de las exportaciones.

6. OTRAS ORIENTACIONES TEÓRICAS

6.1. Factores externos

Como ya ha sido puesto de manifiesto, el primer grupo de elementos con clara incidencia en la actividad exportadora que ha quedado fuera de nuestro análisis es el de todos aquellos factores externos a la empresa, a sus características y su organización. En primer lugar pueden citarse todas aquellas teorías que relacionan la actividad exportadora con las condiciones de los mercados exteriores. Se incluyen aquí los trabajos que resaltan los efectos sobre la inclinación de las PYMES hacia la exportación de los importantes cambios que se vienen produciendo en la regulación del comercio internacional: creación de bloques comerciales - pensemos en el impacto del ingreso de España en la CEE-, realización de negociaciones comerciales que otorgan a los exportadores un acceso preferencial a determinados mercados, etc.

También en este grupo se encuentran los análisis que hacen hincapié en las transformaciones que pueda experimentar un determinado sector o los cambios en la situación de países fuertemente competidores.

Otras teorías, muy mentadas en el caso de España, hablan de la influencia de un mercado interior en retroceso. En el caso español, siempre se ha considerado como un claro signo de la inmadurez del sector exterior la consideración de la actividad exportadora como algo residual, a lo que únicamente se presta atención cuando las condiciones en el mercado interno se endurecen y, en consecuencia, numerosos trabajos han tratado de analizar los efectos de las ciclos bajistas de la actividad económica sobre el comportamiento exportador del tejido empresarial y de las pequeñas y medianas empresas en particular.

Otras explicaciones tentativas de la actividad exportadora ponen su atención en las condiciones macroeconómicas que rodean a la actividad industrial: el grado de liberalización de una economía y el mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos fundamentales - muy importantes, otras cosas, para facilitar el

acceso de las pequeñas empresas a recursos financieros en condiciones razonables-son los elementos básicos de este tipo de análisis.

Ha quedado igualmente fuera de nuestro estudio una serie de explicaciones, relacionadas con la anterior, que apuntan a diversos factores relacionados con la organización del sistema económico en el que opera la empresa como elementos facilitadores o, alternativamente, obstáculos a la actividad productiva. Algunos de los factores tomados con mayor frecuencia en consideración serían:

- ✓ el entorno regulatorio,
- ✓ la existencia de una industria auxiliar suficientemente desarrollada,
- ✓ los rasgos básicos del mercado laboral, que condicionan la posibilidad de acceder a los recursos humanos necesarios para la actividad empresarial.

Todas estas cuestiones tienen indudable incidencia en la actividad exportadora y tienen un carácter objetivo. Su contrapunto subjetivo se encuentra en la llamada imagen país, que afecta a la forma en la que los productos de un determinado origen son percibidos en los mercados extranjeros: la creatividad italiana o la precisión de la tecnología alemana, ciertas o no en cada caso concreto, son una ayuda inapreciable para las actividades de exportación de empresas originarias de estos países.

6.2. La selección de una correcta estrategia de marketing

Un segmento muy específico de la literatura que estudia la actividad exportadora de las pequeñas y medianas empresas toma su enfoque de las teorías de marketing. Estos estudios buscan determinar la estrategia de marketing de exportación más apropiada para una empresa en función de las características de su posicionamiento en el mercado interno y la organización empresarial que ha adoptado, y de la especialización que se deriva de la combinación de ambos factores. El éxito exportador se explicaría así en función de la correcta adaptación a las características de cada empresa de la estrategia de marketing de exportación elegida.

Los criterios de clasificación de las empresas pueden ser muy diversos. Uno de ellos es el que se basa en el sistema de producción adoptado: la empresa puede estar

orientada a la producción de grandes series, a la producción continua, a las series cortas o a la producción personalizada, adaptada a cada tipo de consumidor. Empresas con una organización productiva diferente deberían aplicar distintas estrategias de marketing cuando tratan de introducirse en mercados exteriores. En esta línea, las teorías que aquí se describen buscan clasificar a las empresas en ciertas tipologías y realizar estudios empíricos que permitan identificar la estrategia de exportación que se ha demostrado más adecuada a cada una de ellas.

Como ejemplo del enfoque aplicado en este tipo teorías podemos describir un determinado tipo de empresa y determinar la estrategia de exportación que ha llevado a los mejores resultados en la actividad internacional. Supongamos que la empresa en cuestión cultiva un nicho en el segmento alto del mercado de un producto determinado. En el mercado domestico ofrece una gama de productos muy estrecha a un colectivo de clientes situado dentro de un área geográfica relativamente pequeña. La empresa es innovadora de producto y produce productos de especialidad. Su enfoque consiste en ofrecer productos de primera calidad con un precio relativamente alto. Sus costes de promoción son también bastantes altos pues busca desarrollar una marca claramente reconocible. Utiliza canales múltiples para la distribución y busca constantemente nuevos nichos adicionales para desarrollar esa distribución. Al estar continuamente desarrollando nuevos productos su experiencia para manejar cada producto determinado en un momento dado es reducida.

Para esta tipología concreta, un trabajo en la línea comentada recomendaba una estrategia de exportación que aplicase para crecer un alto grado de adaptación del producto a los nuevos mercados, una vez que se hubiese introducido en ellos. Una flexibilidad similar debe ser demostrada en la estrategia promocional utilizada; en particular, es necesario dar un alto grado de apoyo a los agentes y distribuidores extranjeros.

6.3. Vinculaciones externas, redes de PYMES, clusters

La reducida dimensión de las PYMES lleva a este tipo de empresas a practicar fórmulas muy diversas de colaboración y asociación inter-empresarial. El análisis de los objetivos y las características de estas prácticas y, en lo que nos interesa, de sus

efectos sobre la internacionalización de las PYMES, ha sido un foco de creciente atención en la literatura económica. A ello ha contribuido la demanda de los poderes públicos, que no han querido renunciar a una política industrial activa, a pesar de la mala fama que el intervencionismo administrativo ha adquirido en los últimos tiempos, y han encontrado en la promoción de la cooperación empresarial entre pequeñas empresas un campo propicio de actuación. La justificación de estas políticas ante una opinión pública crecientemente influida por el pensamiento neoliberal y, consiguientemente, escéptica ha generado una fuerte demanda de análisis económico para fundamentarlas en un marco teórico convincente.

Por tanto, aunque estos temas han quedado básicamente fuera del ámbito del presente trabajo, no está de más comentar alguno de los centros de atención más interesantes de esta corriente de la literatura.

La cooperación inter-empresarial es una opción, probablemente muy razonable en el caso de las PYMES, para afrontar actividades cuya realización en solitario presenta serias dificultades a causa de las limitaciones financieras que suelen afectar a este tipo de empresas. Los objetivos más frecuentes de este tipo de asociaciones son la realización de actividades de investigación y desarrollo tecnológico y de comercialización en mercados exteriores; en este último caso, las prácticas asociativas buscan alternativas eficaces al desarrollo por parte de la empresa de una red de distribución que, si bien puede ser controlada más directamente, presenta costes relativamente elevados de creación, mantenimiento y control.

Las teorías que han tratado de explicar la actividad exportadora de las PYMES en función de su participación en asociaciones de empresas de parecidas características han puesto de manifiesto con frecuencia que las alianzas estratégicas tienen para las empresas una importancia variable en función de su grado de desarrollo. Es normal que las empresas muy jóvenes vean las alianzas como algo muy natural y la mayor parte de ellas se manifiesta muy abierta a participar en ellas. A medida que las empresas maduran la necesidad que tienen de este tipo de relaciones laxas y poco formalizadas disminuye, en la medida en que ya son capaces de afrontar en solitario los esfuerzos necesarios para desarrollar su potencial exportador.

Sea como fuere, numerosos estudios han venido a demostrar que las pequeñas y medianas empresas, que pertenecen o se agrupan en redes difusas de cooperación, son a menudo más competitivas y más innovadoras que las empresas que operan de forma aislada. Estas redes de PYMES favorecen el aprendizaje acelerado de las empresas que participan en ellas y, definitivamente, permiten alcanzar economías de escala muy concretas a través de la acción colectiva. El desarrollo de estas redes ha llevado de manera natural a la suscripción de acuerdos con instituciones de investigación, educación y formación de personal, y también con entidades públicas, con miras a la incorporación de avances tecnológicos y de gestión en las distintas ramas de actividad.

Un caso típico de cooperación es la formación de cooperativas en la agricultura y, en menor medida, en la industria, sector en el que también hay casos bien conocidos de la articulación de empresas industriales de pequeño tamaño en torno a una cooperativa. La forma jurídica de la cooperativa y su gestión coordinada busca, en esencia, lograr mayor cohesión entre sus miembros y otorgar mayor poder de mercado a las pequeñas empresas agrupadas en ella.

Sin embargo, tal vez los casos más conocidos entre las distintas modalidades de redes de colaboración son las agrupaciones de empresas activas en líneas de negocio relacionadas entre sí, que operan en una zona o región determinada, en gran proximidad física, compitiendo y colaborando en una tupida trama de actividades que se refuerzan entre sí.

Estas concentraciones empresariales son conocidas como clusters, literalmente grupo o "racimo". La terminología inglesa también utiliza el apelativo de "distritos industriales", que recuerda a las "zonas industriales" y "parques tecnológicos" españoles, términos que sugieren a la vez concentración física y uso común de infraestructuras que requieren un cierto grado de planificación y coordinación pública.

Lo primero que debe destacarse de los clusters es su carácter eminentemente sectorial. Un cluster se desarrolla siempre en torno a un determinado sector de actividad: la producción electrónica de consumo en Penang (Malasia), o de manufacturas textiles de lana en Biella, en el Piamonte italiano. Este núcleo de

actividad se nutre de la presencia de proveedores de todo tipo de insumos necesarios para la fabricación del producto, y de todos los suministradores de los servicios que contribuyen a su venta y distribución.

La historia de los clusters de mayor éxito, empezando por el más emblemático, el de Silicon Valley, indica que su generación arranca de las decisiones espontáneas de inversión del sector privado. Algunos estudios subrayan la importancia de la demanda doméstica en el éxito de los clusters, y previenen contra la efectividad de la intervención pública para crear artificialmente clusters en zonas elegidas arbitrariamente.

Toda comprensión cabal del éxito de los clusters debe centrar el análisis en lo que constituye su característica esencial, la cercanía física de las empresas e instituciones que lo componen. Las preguntas clave se refieren pues a las razones que hacen que operar en proximidad sea una fuente de ventajas competitivas. El análisis puede partir de lo que las empresas del cluster tienen de hecho a su disposición en el "distrito" en el que operan. Por lo general, un cluster concentra a los agentes y actividades siguientes:

- (a) Fabricantes del producto central del cluster (los pavimentos y revestimientos cerámicos de la concentración azulejera de Castellón, por ejemplo),
- (b) Fabricantes de maquinaria e instaladores,
- (c) Suministradores de materias primas y semi-manufacturas,
- (d) Las asociaciones sectoriales que agrupan a todos ellos, en función de su actividad,
- (e) Transportistas,
- (f) Distribuidores intermedios y representantes de los grandes clientes nacionales,
- (g) Centros de formación de personal y asociaciones de técnicos especializados del sector.

- (h) Instituciones de investigación y universidades con departamentos especializados en las actividades del sector.
- (i) Organizadores de ferias sectoriales.
- (j) Organizadores de seminarios especializados.
- (k) Prensa especializada.
- (l) Consultores e ingenierías especializadas.
- (m) Intermediarios financieros, en particular los dedicados al capital-riesgo.

La interrelación de todos estos operadores económicos aporta a las empresas numerosas ventajas de muy diversa índole, que, en esencia, aportan agilidad y competitividad. Algunas de las ventajas más notables que podrían citarse son las siguientes:

- ✓ la mejora en el acceso y la difusión de la información relevante para el sector,
- ✓ el efecto imitación entre las empresas del ramo, que explica, por ejemplo, cómo la actividad exportadora y la expansión internacional es asumida con gran naturalidad por las nuevas empresas que se crean en un distrito, cuando las empresas en él establecidas tienen una intensidad exportadora bastante elevada.
- ✓ el eficaz funcionamiento de los mercados de trabajo, con oferta abundante de mano de obra muy especializada en las necesidades del sector. La rápida rotación del personal entre las empresas es un factor de difusión de tecnología e información muy valorada para el funcionamiento de los clusters,
- ✓ la proximidad a proveedores y fabricantes de equipos, que por su propio interés tienen muy bien atendidos a los distritos industriales de su sector. Como ya se ha dicho, estos fabricantes tienden a ser importantes generadores y difusores en los avances de la tecnología de proceso,

- ✓ el rápido acceso a los resultados de la investigación de una amplia red de instituciones concentradas en las necesidades y los retos que afectan al sector,
- ✓ la capacidad de negociación ante las autoridades públicas y su eficaz movilización para colaborar en actividades específicas, como puede ser la creación de escuelas de diseño industrial, la adaptación de las normas de calidad a las innovaciones tecnológicas del sector, o su aportación de recursos financieros a las actividades de formación de personal.
- ✓ las oportunidades prácticas que aparecen constantemente en la comercialización conjunta, ya sea para probar productos innovadores, para entrar en nuevos mercados... Un resultado de estas prácticas de asociación es el incremento de la capacidad de negociación frente a grandes clientes.
- ✓ la disponibilidad de financiación adaptada a las características de las inversiones. Los intermediarios financieros establecidos en el cluster suelen conocer muy bien las características de sector. Los grandes fabricantes de equipos y otras empresas del cluster suelen estar también interesados en participar en el desarrollo de actividades de vanguardia para el sector. Todo ello crea unas condiciones muy favorables para la creación de empresas y el desarrollo de nuevas actividades.

Como ya se ha apuntado, las autoridades públicas no han podido resistirse al atractivo que recientemente han adquirido estos clusters o racimos de empresas, en parte por el éxito incuestionable de algunos de ellos, en parte por el respaldo que han obtenido de algunos de los más reputados gurús de las escuelas de negocios y la consultoría empresarial.

Por tanto, a pesar de la consideración generalizada de los clusters como un resultado de la iniciativa privada, lo cierto es que sus características ofrecen un gran margen para el apoyo y la intervención pública y las autoridades industriales de muchos países y regiones se han abrazado a ellos como uno de los últimos reductos en los que la política industrial parece estar legitimada. La importancia que para el desarrollo de estos distritos industriales tiene la disponibilidad y calidad de las

infraestructuras ha constituido el primer eje de la intervención pública, al que se han unido todas las actividades relacionadas con la promoción de la investigación tecnológica y el asociacionismo empresarial.

En España, el apoyo a los clusters - muy probablemente por su carácter específicamente regional- ha sido acometido con gran entusiasmo por las autoridades de varias Comunidades Autónomas, muy en especial en el País Vasco y la Comunidad Valenciana. La superposición de las actuaciones de las autoridades centrales, autonómicas y locales, en estos ámbitos es muy relevante, por cuanto una opinión muy generalizada en las diversas encuestas realizadas para analizar este fenómeno y mejorar el diseño de las medidas de apoyo al desarrollo de esta modalidad de colaboración entre empresas, subraya la importancia de coordinar adecuadamente las actuaciones de los distintos niveles de la autoridad pública que inciden sobre un determinado cluster. La falta de coordinación es identificada como uno de los problemas más recurrentes en el funcionamiento de los clusters.

No es difícil entender los motivos por los que la necesidad de coordinación es especialmente significativa; basta pensar cómo la diversidad de las medidas de fomento relevantes para el desarrollo de un cluster cualquiera afectan a muy distintos niveles de la autoridad pública:

- ✓ desarrollo de infraestructuras de transporte, comunicación y provisión de servicios básicos,
- ✓ actuaciones tendentes a asegurar la disponibilidad de suelo industrial y de locales comerciales,
- ✓ eventual concesión de ventajas en materia de impuestos generales, tasas, contribuciones territoriales, impuestos locales, subvenciones, precios de los servicios básicos, etc.
- ✓ promoción de la especialización y adaptación de las universidades y centros de formación a las necesidades del sector,
- ✓ medidas de apoyo a la internacionalización bien adaptadas a las necesidades del sector, tanto en lo que se refiere a la captación de información relevante

sobre mercados exteriores como al diseño de acciones concretas de promoción,

- ✓ fomento a la creación y establecimiento en la región de asociaciones de proveedores de productos intermedios y, sobre todo, de servicios auxiliares.

Por lo demás, la literatura sobre la materia recuerda con insistencia que no todos los clusters funcionan y que, a pesar del importante papel que el sector público puede jugar en su desarrollo, el esfuerzo por crear estos distritos industriales de forma artificial, sin partir de una cierta concentración preexistente, creada espontáneamente por la iniciativa privada, resultar con mucha frecuencia, absolutamente estéril.

En definitiva, existe una corriente generalizada de opinión muy favorable a los clusters que sostiene que las ventajas que ofrecen tienden a incrementar la competitividad de las empresas que operan en él, limitando los inconvenientes inherentes a su reducido tamaño y acelerando los procesos de aprendizaje en materia de gestión empresarial, incorporación de avances tecnológicos y actividad internacional. Cuando empresas relacionadas con un determinado sector desarrollan su actividad en un entorno provisto de las infraestructuras e instituciones adecuadas, la proximidad física es reconocida como una fuente potencial de ventajas competitivas.

Uno de los grandes interrogantes que en la actualidad preocupa a los expertos se refiere precisamente a cómo el desarrollo de Internet - caracterizado por su impacto sobre el concepto de "distancia" y sus implicaciones- afectará a los incentivos que las empresas tienen para localizarse de acuerdo a ciertos patrones de concentración geográfica.

6.4. **CONCLUSIONES**

1. El estudio está centrado en la PYME tradicional, de capital nacional, no perteneciente a un grupo industrial o financiero, creada por un emprendedor que, con independencia de su formación técnica o académica, se ocupa personalmente de la gestión cotidiana de la empresa y sometida a restricciones financieras importantes. En la mayoría de los casos la PYME tiene una relación marginal y esporádica con las actividades internacionales, si bien soporta una competencia significativa de productos importados en el mercado interno.
2. Los comienzos de esta pequeña empresa tipo están marcados por la obligación de gestionar su crecimiento asumiendo riesgos importantes, en la medida en que carecen del músculo financiero necesario para soportar fracasos significativos en su política de inversiones y están sujetas a la posibilidad de que algún competidor de mayor envergadura, nacional o extranjero, adopte por razones estratégicas un comportamiento depredador que la expulse del mercado.
3. Los primeros contactos de esta PYME con el mercado exterior son meramente reactivos:
 - ✓ Se atienden pedidos de clientes extranjeros.
 - ✓ Se acude a los mercados más próximos ante la necesidad de compensar las pérdidas de cuota en el mercado interior.
 - ✓ Se participa en actividades de prospección y promoción en los mercados exteriores en respuesta a impulsos de los organismos de promoción sectoriales y regionales: Institutos Autonómicos de Promoción, Cámaras de Comercio, Asociaciones Sectoriales de Fabricantes...
4. El factor más “rompedor” de este aislamiento es la motivación de los directivos. La convicción de que es importante aprovechar las oportunidades ofrecidas por los mercados exteriores es determinante para el desarrollo sistemático y continuado de la actividad exportadora. No cuenta tanto la

experiencia internacional – sin negar sus efectos positivos- como la vocación y el interés. Cuando esta motivación existe, las empresas son capaces de introducir en su estructura organizativa las modificaciones necesarias para desarrollar sus actividades internacionales.

5. La tan traída flexibilidad de las PYMES aporta efectivamente capacidad para adaptar los productos de la empresa a los gustos diferentes y cambiantes de mercados diversos. En este sentido, la flexibilidad se considera un factor que puede potenciar la orientación exportadora de las PYMES, aunque fomente la dispersión de mercados. No obstante, la rentabilidad de la empresa puede resentirse de las modificaciones permanentes de los productos que elabora y del abuso de las series cortas. En un determinado momento, la empresa puede verse obligada a optar por atender a los mercados más prometedores y renunciar a los demás.
6. Esta opción de consolidación trae consigo una adaptación de la estructura organizativa de la empresa. La actividad exportadora cobra carta de naturaleza y se organiza y planifica de manera deliberada y consciente. La creación de un departamento de exportaciones, la formalización de un Plan de Exportaciones y la formación y/o contratación de personal en técnicas de Comercio Exterior son el primer paso hacia la consolidación de las exportaciones.
7. Cuando la actividad internacional merece ya una consideración específica, la principal alternativa estratégica de la empresa se en la concentración o en la diversificación de mercados. Aunque la dispersión de mercados se considere una opción más favorable para sostener una alta propensión exportadora (% de facturación dedicada al mercado exterior), no parece posible afirmar que una u otra opción sean más recomendable para cualquier tipo de empresa. Más bien parece que son las características específicas de cada empresa, su estructura organizativa, el producto, la competencia y los mercados potenciales lo que determina qué estrategia es la más apropiada en cada caso.
8. Cuando la intensidad exportadora supera un determinado umbral (30% en la encuesta) y, por tanto, la exportación ya es determinante en su resultados y su evolución, la actitud de la empresa frente a las exportaciones, la organización

de su gestión y la percepción de su trascendencia diferencia a estas empresas de las de menor intensidad exportadora. Numerosos resultados de la encuesta corroboran esta aseveración. Curiosamente, las empresas de mayor propensión exportadora son las más escépticas ante determinadas ideas preconcebida en relación con la actividad internaciones (por ejemplo, cree menos en la bondad de la dispersión de mercados).

9. Las empresas de mayor PPS dan por lo general una idea de empresa ya consolidada: fueron creadas antes, llevan más de cinco años exportando, han adaptado su organización para gestionar adecuadamente, han alcanzado una mayor dimensión, han invertido con mayor frecuencia en el exterior... Esto es, por cierto, consistente con la idea de que la empresa española no se plantea la exportación al comienzo de sus actividades y solo con el tiempo pasa a dedicar a esta actividad una cierta atención, alcanzando en algunos casos una PPS relativamente elevada.
10. Sin embargo, hay que descartar una visión excesivamente simplista de la visión evolutiva de la empresa. A menudo se piensa que con el mero paso del tiempo las PYMES que son capaces de soportar la competencia del mercado abierto aumentan necesariamente su dimensión y a medida que lo hacen se dedican con mayor intensidad a la exportación. Pero ni la supervivencia es garantía de crecimiento ni existe una relación directa entre crecimiento empresarial, o antigüedad exportadora y PPS. Muy a menudo la exportación se acelera a impulsos discretos en respuesta a factores que escapan casi siempre al control de la empresa que los experimenta.
11. A pesar de haber incorporado a empresas de Madrid, una región con un nivel de renta per cápita claramente superior al del resto de la muestra, compuesta de empresas de las dos Castillas, los datos cuantitativos y cualitativos recogidos para el estudio apenas se han detectado rasgos bien diferenciados entre las empresas de las dos regiones. Se trata de territorios integrados y relativamente bien comunicados, que de alguna forma gravitan en torno a Madrid, en especial las zonas limítrofes de Toledo y las zonas al sur de Madrid, que no están próximas a ningún otro foco industrial de importancia.

La principal excepción a esta afirmación se encuentra en la percepción de la importancia de las cuestiones relativas al personal de la empresa y su cualificación. Llama la atención la consistencia con que las empresas madrileñas muestran una mayor sensibilidad a la importancia de estas cuestiones a lo largo de todas las preguntas de la encuesta y parecen haber cuidado mejor las inversiones en personal.

Así las empresas no exportadoras de Madrid creen en mayor medida que el resto que su personal cuenta con la cualificación necesaria para iniciar actividades internacionales.

Las empresas exportadoras, por su parte, creen que los recursos humanos serían más necesarios que los financieros o los tecnológicos para profundizar en la internacionalización. Creen también que los recursos humanos han frenado su actividad internacional en menor medida que en los casos de las empresas con sede en las otras dos CCAA, probablemente porque, en sus respuestas a otra pregunta, afirman haber dedicado un volumen de inversiones superior al del resto de las empresas de la muestra a la formación de personal.

Otros aspectos que diferencia a las empresas de Madrid se refieren a los gastos en publicidad y promoción para acceder a los mercados exteriores, que también han absorbido una proporción más significativa de sus inversiones. Esto es coherente con la mayor fe que tienen en las ventajas de exportar con marca propia – que se afirma en el mercado a base de publicidad- y con su mayor convicción en su propia condición de empresas innovadoras y en los efectos positivos que la innovación tiene sobre la capacidad exportadora.

Las empresas madrileñas presentan una antigüedad exportadora ligeramente mayor que el resto y también acuden con mayor frecuencia a Ferias Internacionales. Aunque las diferencias de comportamiento son relativamente pequeñas, sí parece que responden a lo que cabría esperar a causa de una diferente localización. Madrid implica una exposición más antigua y más intensa a las influencias de los Institutos de Promoción de mayor capacidad de movilización de recursos, y permite comprobar muy directamente el potencial

de las ferias internacionales, pues la ciudad alberga algunas de notable importancia.

Un último rasgo diferencial de las empresas madrileñas es su comportamiento inversor: cuando una empresa tiene su sede en Madrid, la probabilidad de que haya invertido en el exterior es dos veces mayor que si la tiene en Castilla-León y casi cuatro veces si la tiene en Castilla La Mancha.

12. En cuanto a los sectores considerados, se han puesto de manifiesto algunas diferencias, que parecen deberse a las características especiales de los productos.

Así, la especial sensibilidad a las cuestiones higiénicas o sanitarias en el caso de los productos agroalimentarios procesados obligan a este sector a aplicar una gestión de las exportaciones mucho más cuidadosa y deliberada, y como consecuencia la proporción de empresas de ese sector que cuentan con un departamento de exportación (58%) es bastante superior a la media (46%). En el mismo sentido, el sector agroalimentario concede mucha más relevancia que el resto de los sectores a la exportación con marca propia, como forma de fidelizar a su clientela internacional.

Por otra parte, las empresas del sector agroalimentario invierten en el exterior en mayor proporción que la media, con frecuencia buscando un mejor acceso a fuentes de aprovisionamiento de materias primas (Marruecos, Perú) o menores costes de personal (Marruecos, Turquía, Rumania).

El sector de la confección es aquel en el que la exportación forma parte en mayor medida de los objetivos fundamentales de la empresa desde el momento de su creación. Dentro de este sector, las pequeñas y medianas empresas de estas regiones están especializadas en la llamada “moda pronta”, caracterizada por una reacción rápida a las variaciones de los gustos de los clientes, una gran flexibilidad de producción y una logística de distribución sofisticada, lo que les permite una cierta ventaja competitiva sobre las grandes empresas o sobre producciones realizadas en países más alejados

geográficamente y muchos más competitivos en costos de producción, pero que carecen de esa capacidad de reacción.

Los directivos de este sector, probablemente influidos por el contexto general del sector, tienen una mentalidad más internacional y están mucho más inclinados a realizar innovaciones de productos y a incorporar nuevas tecnologías, sobre todo, las relacionadas con el sector de la información y el diseño, que resultan esenciales para el éxito de sus empresas. La mayoría de las empresas están especializadas en la producción de series cortas, con amplias gamas de productos y diseños, y, por tanto, la dispersión de los mercados internacionales y la distribución de sus productos a través de boutiques y pequeñas cadenas resulta la salida natural para su producción.

El sector de materiales de construcción en las regiones analizadas es fundamentalmente un sector dirigido hacia el mercado interior y, en especial, hacia el mercado de la Comunidad de Madrid. Los costes de transporte y la capacidad de absorción del mercado madrileño, hacen que su vocación internacional sea muy limitada. No obstante, cuando realizan exportaciones, suelen practicar una diferenciación de precios, situando sus precios de exportación por encima de los practicados en el mercado interior.

El sector del mueble aplica en sus exportaciones un criterio de máxima dispersión, en base a una oferta de productos tradicionales, funcionales, y a precios razonables, que se adaptan a los gustos de un amplio número de países. Por otra parte, como consecuencia lógica de lo anterior, es el sector que considera que debe incorporar con urgencia nuevas innovaciones tecnológicas, tanto de proceso como de producto, para poder ampliar su participación en los mercados exteriores.

13. Con todo, algunos resultados del estudio reflejan el gradual cambio de actitud de la PYME española. La realidad del Mercado Único, que la introducción del € hará todavía más integrado, hace que la exportación a la UE, y sobre todo a los mercados vecinos de Francia y Portugal, sean ya una actividad bastante asumida. Las empresas de reciente creación – hace menos de 5 años- ya inician sus actividades productivas con la intención de exportar al menos una

parte de su producción con mucha mayor frecuencia que sus competidoras más antiguas. Incluso cuando no es así, la realidad apunta a un cierto acortamiento de los plazos que transcurren desde el inicio de actividades de una PYME hasta la realización de su primera exportación. En la misma línea, la Inversión Directa en el exterior ha dejado de ser ya algo insólito: más del 11% de las PYMES analizadas en este estudio ha realizado ya alguna inversión en el exterior.

7. BIBLIOGRAFÍA

- “Estudio de la Capacidad de innovación y Desarrollo Tecnológico en la Industria de Alimentación y Bebidas”. ACEX-FIAB. Año 2000.
- “Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa”. ALONSO, J. A. Civitas, Madrid
- “Competitividad de la empresa exportadora española”. ALONSO, J. A. Y DONOSO, V. ICEX (1994)
- “Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española”. ALONSO RODRÍGUEZ, JOSE A. DONOSO DONOSO, VICENTE. Boletín Económico Ice, número 788 (Nov 2000).
- “Factores determinantes de la localización industrial en España”. AURIOLES, J. y PAJUELO, A. Papeles de Economía Española, numero 35, páginas 188-207 (1998)
- “La competitividad de la Pyme industrial española: Estrategia y competencias distintivas”. CAMISÓN, C. Civitas (1997).
- “Relaciones para la innovación de las empresas con las Administraciones”. COTEC (Informes sobre el sistema español de innovación). Cotec (2000).
- “La internacionalización de la empresa castellano-leonesa”. DE LA FUENTE, J. M; GALAN, J.I; SUAREZ, I. Proyecto subvencionado por la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León, Junta de Castilla y León. Valladolid. (1998).
- “Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa”. DURAN HERRERA, J.J. Información Comercial Española, número 735, páginas 21-41.(1994).
- “Una radiografía por productos y empresas”. EXCAL (Exportaciones de Castilla-León). Consejería de Industria, Comercio y Turismo , Zamora. (1997)

- “Entrepreneurial-Managerial Competencies and Practices of Growing SMEs.” GASSE YVON. Centre for entrepreneurship and SME and Entrepreneuriat Laval, (University Laval). Quebec, August 1997.
- “La proyección exterior de las empresas españolas: Una contrastación empírica de la teoría gradualista de la internacionalización”. GUTIERREZ DE GANDARILLA, LUIS JAVIER. HERAS LOPEZ, LUIS JAVIER. Boletín Económico Ice, número 788 (Nov 2000).
- “Small firms, R&D, technology and innovation in UK: a literature review.”. HOFFMAN KURT. Centre for Research in Innovation Management, (University of Brighton). Published in Technovation, Vol. 18, (1) 1998.
- “Estrategia Internacional”. JARILLO, J.C. Y MARTINEZ, J. Mac Graw-Hill, Madrid (1991)
- “Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español”. LOPEZ NAVARRO, MIGUEL A. Boletín Económico Ice, número 788 (Nov 2000).
- A presentation for the Conference: “Building a modern and effective business development services industry in Latin America and the Caribbean”. MCKEAN S, CRESSIDA. Rio de Janeiro, Brasil. March 3-5-1999.
- “Diferencias de eficiencia entre empresas nacionales y extranjeras en el sector manufacturero”. MERINO, F. Y SALAS, V. Papeles de Economía Española, número 66, páginas 191-208. (1996).
- “Plan de Apoyo a la Internacionalización de la empresa española”. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Secretaria de Estado de Comercio.
- “Plan de Internacionalización”. Ministerio de Economía, Secretaria de Estado de Comercio y Turismo.
- “Las Pymes ante la internacionalización de la economía”. MORENO BLESA L. Boletín Económico Ice, número 2619 páginas 27-38 (1999).

- “A perfect climate for international success”. OWEN GEOFFREY. Financial Times, Tuesday November 6 2001.
- “Economía Internacional de Castilla-La Mancha” análisis consolidado para 1998 y 1º trimestre de 1999. RAMOS MOREJON, P.A y ANTOLINOS CAMPILLO, J.M. Boletín Económico Ice, número 2633 páginas 11-28 (1999).
- “Préstamos participativos como recurso financiero para las Pymes”. SOTOMAYOR GONZALEZ, S. y TORIBIO MUÑOZ^a R. Boletín Económico Ice, número 2604 páginas 27-34 (1999).
- “The effects of export stimulation: Implications for export performance”. STEWART. DAVID B. Faculty of Business, Memorial University Newfoundland. (Nov 2000).
- “The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction”. TEECE, D. J. y PISANO, G. Industrial and Corporate Change, número 3, páginas 537-556. (1994).
- “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. TEECE, D. J. y PISANO, G. y SHUEN, A. Strategic Management Journal, número 18 (7), páginas 509-533. (1997).
- “Las asociaciones de exportadores”. Unidad de apoyo de la Secretaria General de Comercio Exterior.
- Información Comercial Española. Boletín Económico Ice, número 2688 páginas 19-26 (2001).
- “Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa”. VELARDE, J; GARCIA DELGADO, J. L y PEDREÑO, A. Civitas, Madrid

8. ANEXOS

I. Guión del Focus Group

El objetivo del estudio es identificar aquellos factores y características individuales de mayor relevancia para explicar porqué algunas pequeñas y medianas empresas de los sectores analizados son exportadoras y otras no lo son. La metodología consistirá en comparar las características de las pymes exportadoras y no exportadoras dentro de un mismo sector.

Se pretende analizar también en qué medida los instrumentos oficiales de apoyo a la exportación e inversión en el exterior son eficaces para lograr que pymes no exportadoras comiencen a vender fuera de sus mercados regionales tradicionales y a desarrollar redes de distribución en el exterior.

Las sesiones del Focus Group pretenden cribar las variables que a priori podrían tener una cierta capacidad explicativa, recabando las opiniones de varios expertos sectoriales. Realizada una primera selección de variables, se tratará de corroborar por un método de encuesta, las hipótesis avanzadas por el Focus Group.

Con ese fin, se seleccionarán dos muestras de pymes para cada sector, la primera en el extremo más exportador y la segunda entre las empresas que no exportan. El diseño de la encuesta y su realización se realizará con la colaboración de una empresa especializada.

Primeras hipótesis a someter a consideración del Focus Group

Definiciones:

Probabilidad de exportar (PBB): % de empresas exportadoras dentro de un colectivo predeterminado

Propensión a exportar (PPS): % de exportaciones con respecto a la facturación de una empresa o un colectivo de empresas.

1. ¿Cree que las empresas del sector se crean con el objetivo de atender el mercado local o se consideran desde un primer momento las posibilidades de exportar a mercados extranjeros? Esta diferencia en los objetivos de partida tiene repercusión en PBB de las empresas y en PPS del sector?
2. ¿Cree que el régimen de propiedad de la empresa – dueño fundador, directivos son a la vez propietarios, varios socios que delegan en directivos profesionales, integrada en un grupo empresarial, capital extranjero, etc.- tiene alguna influencia definida en la PPS? ¿Existe algún régimen de propiedad claramente predominante en su sector?
3. ¿Influye el tamaño de una empresa en la PPS? Existe un umbral, una dimensión mínima, para que la PPS se separe significativamente de 0? Crece la PPS con el tamaño?
4. Influye la existencia de un Departamento de Exportaciones claramente identificado en el organigrama de la empresa en la PPS? Qué funciones debe realizar para maximizar su influencia: selección de mercados, contacto con clientes, apoyo logístico a X, tramitación de X?
5. Los exportadores del sector, ¿tienden a subcontratar los servicios de apoyo a la exportación (transporte, asesoría fiscal o financiera, promoción o publicidad exterior) o realizan estas tareas internamente? ¿Cómo influye esta opción en PPS de las empresas del sector?
6. Aplican las empresas de mayor PPS del sector un sistema de inteligencia competitiva, es decir, un proceso mínimamente estructurado y sistemático de análisis del sector de actividad y de las capacidades y comportamiento de la competencia? Ha contribuido la utilización de un sistema de este tipo para el seguimiento de la competencia a un aumento de la PPS de las empresas que lo utilizan?
7. Existe una diferencia significativa en el nivel tecnológico entre las empresas exportadoras y las no exportadoras del sector?

Existe alguna correlación entre la proporción de gastos I+D sobre la facturación o el nivel absoluto de I+D y la PPS en las empresas del sector?
¿Cual es la relación causa-efecto entre estas variables?

Idem para la realización sistemática de controles de calidad

8. ¿Cree que las empresas exportadoras del sector gastan más en capacitación que las empresas no exportadoras?
9. ¿Existe una relación entre la intensidad de los procesos de innovación de las empresas, medida por la introducción de nuevos productos al mercado, y su PPS?
10. ¿Es común en el sector la utilización de marcas bien definidas? ¿Cree que la utilización de una marca coincide con una mayor PPS de la empresa exportadora? ¿Existe alguna diferencia según la marca sea propia o ajena?
11. ¿Cree que cuando la dirección de la empresa se plantea el crecimiento como el primer objetivo estratégico aumenta la PPS?
12. ¿Cree que las empresas de su sector que han incrementado su ratio de inversión/facturación de cada empresa en los últimos años han registrado un incremento de su PPS, de manera que podría afirmarse que una mayor tasa de inversión ha respondido al deseo de, o al menos ha llevado a, introducirse en los mercados exteriores?
13. Influye el nivel de capacitación y la experiencia internacional del personal directivo en la PBB o en la PPS?
14. La motivación del personal directivo hacia los mercados exteriores, medida en términos del grado de formalización de un Plan de Exportaciones, ¿es relevante en el valor de PPS? ¿Las empresas de mayor PPS disponen de un Plan formalizado o aplican una política reactiva, en respuesta a pedidos concretos de clientes extranjeros o a contactos ocasionales?

15. ¿Cree que el programa PIPE, que trata de diagnosticar las posibilidades de exportación de las pymes y de incidir en la planificación de su actividad exportadora, ha sido eficaz? ¿Que carencias presenta este programa?
16. Los sistemas de selección de mercados exteriores se mueven entre una estrategia de concentración en unos pocos mercados y otra de dispersión, abarcando el máximo número de mercados posibles. ¿Qué estrategia ha dado mayor PPS en su sector? ¿Es cierto que el tamaño se ha asociado a una mayor dispersión y a mayor PPS?
17. Es cierto que las empresas que tratan de objetivizar la selección de los mercados exteriores, analizando donde existen incrementos de demanda o donde tiene una mayor ventaja de precios, tienen más PPS que las que muestran un comportamiento meramente reactivo?
18. ¿Qué medios utilizan las empresas para obtener información sobre los mercados exteriores? Existe alguna diferencia perceptible en el éxito exportador según que la fuente de información sea personal propio, sea personal de empresas extranjeras con las que existe algún acuerdo de cooperación empresarial o que la empresa recurra a fuentes públicas, como pueden ser el ICEX, las Cámaras de Comercio o las asociaciones de fabricantes o exportadores?
19. La visión evolutiva de los procesos de internacionalización afirma que a mayor tamaño corresponde una mayor antigüedad exportadora y a esta más PPS, de manera que la experiencia y la acumulación de conocimientos sobre los mercados exteriores es importante en los resultados de exportación. ¿Es esta afirmación válida en su sector?
20. Algunos estudios clasifican a las empresas de los sectores analizados según la fase de desarrollo en que se encuentran: Fase inicial o de supervivencia (start-up), primera fase de desarrollo, fase de expansión (o segunda fase de desarrollo) y fase de madurez (de administración o gestión racional). ¿Cómo cree que se distribuyen las empresas de su sector entre estas cuatro categorías?

¿Cree que existe alguna correlación entre la fase de desarrollo de una empresa y su PPS?

21. La diferenciación de productos entre el mercado doméstico y los mercados exteriores es común en su sector? Se produce por deseo de mejorar las cuotas de mercado exterior, por ajuste a las normas técnicas de cada país o por adaptarse a la presión de la competencia? Se corresponde una mayor diferenciación de producto con una mayor PPS (otros estudios afirman que no)?
22. Algunos estudios afirman que la proporción de los gastos en promoción y publicidad exterior con respecto a la facturación presenta economías de escala: disminuye a medida que aumenta el tamaño de la empresa. También afirman que las empresas que exportan poco (PPS menor del 25%) gastan proporcionalmente más en promoción exterior, lo que indicaría una inclinación generalizada a crecer en los mercados exteriores. Cree que eso es cierto en su sector?
23. Cree que las prácticas asociativas con otras empresas del sector (consorcios, asociaciones de fabricantes o exportadores) y la participación en acciones conjuntas de promoción exterior (asistencia a ferias, misiones comerciales, campañas sectoriales) contribuyen a lograr una mayor PBB o PPS? Como cree que funcionan los instrumentos que el ICEX y otros organismos de promoción en esta materia?
24. Las prácticas de discriminación de precios entre mercados, interior y exteriores, denotan una conducta estratégica ante la exportación. ¿Es ésta una práctica común en el sector? ¿Se puede afirmar que las empresas de mayor tamaño aplican precios diferenciados en cada mercado con mayor frecuencia? Se puede afirmar que, con independencia del tamaño, las empresas que discriminan más a menudo tienen mayor PPS?
25. ¿Cree que la utilización de redes de distribución propias (el agente a comisión es la fórmula más común) lleva a una mayor PPS que la utilización de redes ajenas (importador distribuidor)?

26. ¿Es frecuente en el sector el recurso a los tradings para iniciar o fomentar la exportación? ¿Cual es el motivo por el que muy pocas empresas españolas (1% según algunos estudios) recurra a tradings españoles o extranjeros para potenciar su actividad exportadora? ¿Qué consideración merecen los servicios prestados por los traders españoles entre las empresas del sector? ¿Cree que una mayor utilización de los servicios de estos intermediarios aumentaría PBB o PPS?
27. ¿Cree que existe alguna diferencia en PPS en función de la participación de socios extranjeros en el capital de la empresa? Algunos estudios indican que la percepción de las empresas con capital extranjero sobre la rentabilidad de la exportación es más negativa. ¿Cree que esto es cierto en su sector?
28. La visión de los procesos de evolución antes mencionada afirma que la exportación precede a la inversión en redes de distribución o en centros fabriles. ¿Se confirma esta hipótesis en su sector?
29. A menudo se afirma que la inversión en el exterior contribuye a fomentar la exportación – ya sea intragrupo o intraindustria- y no a sustituirla, debido a la especialización que conlleva el proceso inversor. ¿Cree que eso es cierto para las empresas inversoras del sector? ¿Y para el sector en su conjunto?
30. España dispone de un amplio abanico de instrumentos de apoyo a la inversión en el exterior, de origen comunitario, nacional o autonómico, hasta el punto de que a menudo se afirma que la financiación de la inversión en el exterior no es un problema si el Plan de Negocio es sólido. ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Está de acuerdo con la idea de que el componente de subsidio al tipo de interés de estos instrumentos es menos relevante que los plazos de reembolso?
31. ¿Cuál es su opinión sobre los instrumentos de apoyo a la inversión más importantes, a saber, la deducción fiscal a la inversión en el exterior, la línea ICO-ICEX, el Programa PAPI del ICEX y la actuación de COFIDES y del FONPYME, que gestiona esta misma compañía? ¿Cree que responden a las verdaderas necesidades de las pymes de su sector? En particular, cree que los

programas de apoyo a la creación de redes de distribución en el exterior son eficaces?

32. ¿Considera que existe alguna otra variable no mencionada que influye significativamente en los valores alcanzados por PBB del sector o por PPS de las empresas que lo componen?