

Internacionalización y pymes

Modalidades y estrategias de
internacionalización

Àlex Ruiz Posino
Joan Torrent-Sellens

PID_00204713



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. El papel de la pyme en una economía global	7
1.1. Importancia de las pymes en la economía global	8
1.2. Características de las pymes europeas	9
2. El proceso de internacionalización de las pymes	12
2.1. La participación de las pymes en la internacionalización empresarial	12
2.2. Las barreras para la internacionalización de las pymes	15
2.3. El vínculo entre innovación e internacionalización de las pymes	18
2.4. Efectos de la internacionalización sobre la empresa	20
3. Estrategias de internacionalización y pymes	22
3.1. Principales alternativas para internacionalizarse: internacionalización tradicional, empresas nacidas globales y empresas que se redefinen como globales	22
3.2. Motivaciones en las diferentes modalidades de internacionalización	23
3.3. Tres estrategias de internacionalización distintas	24
3.4. Factores de éxito en la internacionalización de las pymes	26
Resumen	29
Actividades	33
Ejercicios de autoevaluación	33
Solucionario	34
Glosario	36
Bibliografía	37

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son la forma de organización empresarial predominante en la economía. Aun así, es común considerar que su pequeña dimensión las inhabilita para aprovechar las oportunidades que genera la economía global. En este módulo vamos a desmentir esta presunción y a constatar que las pymes son igualmente relevantes y activas cuando pasamos del ámbito nacional al transnacional.

En particular, en primer lugar vamos a analizar la importancia que tiene la pyme en la perspectiva internacional presentando, por ejemplo, datos referidos a la densidad de pymes en las diferentes regiones económicas que forman la economía mundial. Una vez mostrada su importancia, se caracterizarán las pymes de nuestro entorno más cercano, el de la Unión Europea, en términos de número de empresas y ocupación, entre otros.

Un segundo aspecto que va a desarrollar el módulo es el referido propiamente a cómo las pymes afrontan su desarrollo internacional. Para llevar a cabo esta tarea, concretaremos lo que entendemos por internacionalización (mediante su descomposición en seis actividades diferenciadas, desde la exportación hasta la inversión directa extranjera) y analizaremos en cuáles de estas actividades son más activas las pymes. En este punto del estudio, se estará en condiciones de reflexionar sobre tres cuestiones relevantes: ¿cuáles son las barreras para la internacionalización que afrontan las pymes? ¿Cuál es el vínculo entre internacionalización e innovación? Y, finalmente, ¿cuáles son los efectos de la internacionalización en la propia pyme?

Por último, el módulo se cierra con una serie de contenidos dedicados a las estrategias de internacionalización. El punto de partida de este apartado será presentar las tres grandes alternativas que siguen las pymes: la que denominaremos internacionalización tradicional, la que se conoce como de empresas nacidas globales y la que la bibliografía académica ha bautizado como la de empresas redefinidas globales. Para cada una de estas vías, se estudiarán las motivaciones y las estrategias subyacentes. El último elemento conceptual que se estudiará es el referente a los factores de éxito en la internacionalización de las pymes.

Objetivos

El estudio del módulo debe permitir lograr los siguientes objetivos:

- 1.** Partiendo de la definición de pyme, poder justificar su importancia en la economía global.
- 2.** Profundizar en los rasgos característicos que presentan las pymes de nuestro entorno inmediato, el de la Unión Europea.
- 3.** Entender los elementos en los que se materializa la internacionalización empresarial y lo activas que son las pymes en cada uno de ellos.
- 4.** Identificar las barreras que afrontan las pymes para internacionalizarse, profundizar en las relaciones que se establecen entre innovación e internacionalización y controlar los diferentes efectos que sobre una pyme tiene la opción de internacionalizarse.
- 5.** Diferenciar las tres principales vías que siguen las pymes para internacionalizarse (internacionalización tradicional, empresas nacidas globales y empresas que se redefinen como globales), entendiendo asimismo qué motivaciones están subyacentes a cada una de ellas y qué estrategias de internacionalización se seguirán en cada caso.
- 6.** Reflexionar sobre los factores de éxito existentes en el proceso de internacionalización de las pymes.

1. El papel de la pyme en una economía global

Dado que el grueso del material que sigue se centrará en el vínculo entre pymes e internacionalización, se ha querido introducir esta temática con unas reflexiones más generales sobre las pymes y su papel en la economía global, de modo que se pueda contextualizar mejor la cuestión.

El punto de partida necesario es definir con precisión qué se entiende por pequeña y mediana empresa. A pesar de que puede parecer inmediato, lo cierto es que diferentes zonas geográficas establecen las distinciones entre pequeñas y medianas empresas en función de características empresariales distintas y, dentro de estas, con umbrales de referencia también diferentes.

En los países que forman la Unión Europea (UE) se define la pequeña y mediana empresa (pyme) en función de tres criterios: el número de trabajadores, la cifra de negocio y la dimensión del activo total. En concreto, se considera que una pyme ha de tener menos de 250 empleados y, o bien una cifra de facturación inferior a los 50 millones de euros, o bien un activo total inferior a los 43 millones de euros.

Para establecer las categorías (mediana, pequeña o microempresa), la UE utiliza los umbrales reproducidos en la tabla adjunta (tabla 1). A pesar de que a veces se utilizan otros valores, las cifras mencionadas pueden considerarse bastante representativas de cómo se entiende internacionalmente el concepto de pyme.

Tabla 1. Criterios para definir una empresa como mediana, pequeña o microempresa

Categoría	Empleados	Cifra de negocios	Activo total
Empresa mediana	< 250	< o = 50 millones de euros	< o = 43 millones de euros
Empresa pequeña	< 50	< o = 10 millones de euros	< o = 10 millones de euros
Microempresa	< 10	< o = 2 millones de euros	< o = 2 millones de euros

Fuente: Comisión Europea.

Una vez definida de forma internacionalmente comparable, estamos en disposición de empezar a analizar su papel en la economía global y los aspectos que se derivan de la dimensión específicamente menor. Con objeto de captar los elementos esenciales, nos plantearemos dos cuestiones fundamentales: si las pymes son importantes en el contexto de la economía global y cuáles son las características de las pymes europeas.

1.1. Importancia de las pymes en la economía global

Por globalización económica entendemos la capacidad que tiene la actividad económica, es decir, la producción, la distribución, el intercambio y el consumo, para actuar a escala mundial y en tiempo real.

Así caracterizada la actual fase de nuestro desarrollo económico, puede existir la tendencia a pensar que en esta realidad los actores fundamentales serán las grandes corporaciones transnacionales. Aun así, y más allá de los aspectos directamente vinculados con la internacionalización que después presentaremos con más detalle, lo cierto es que el papel de las pymes en la economía es notablemente elevado.

De entrada, la pyme, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2004), es la forma mayoritaria en la que se organiza la empresa, puesto que cerca del 90% de empresas son pequeñas o medianas. Las pymes generan aproximadamente un 50% de la producción mundial de bienes y servicios y dan empleo a un 50-60% del total de trabajadores. En términos cuantitativos, esta vez según el Banco Mundial (2010), en un conjunto de 132 países que representan la práctica totalidad de la economía mundial, constan 125 millones de pymes, de las que la mayoría, unos 89 millones, se localizan en economías emergentes (es decir, que todavía no han logrado niveles de renta per cápita similares a los de los países desarrollados).

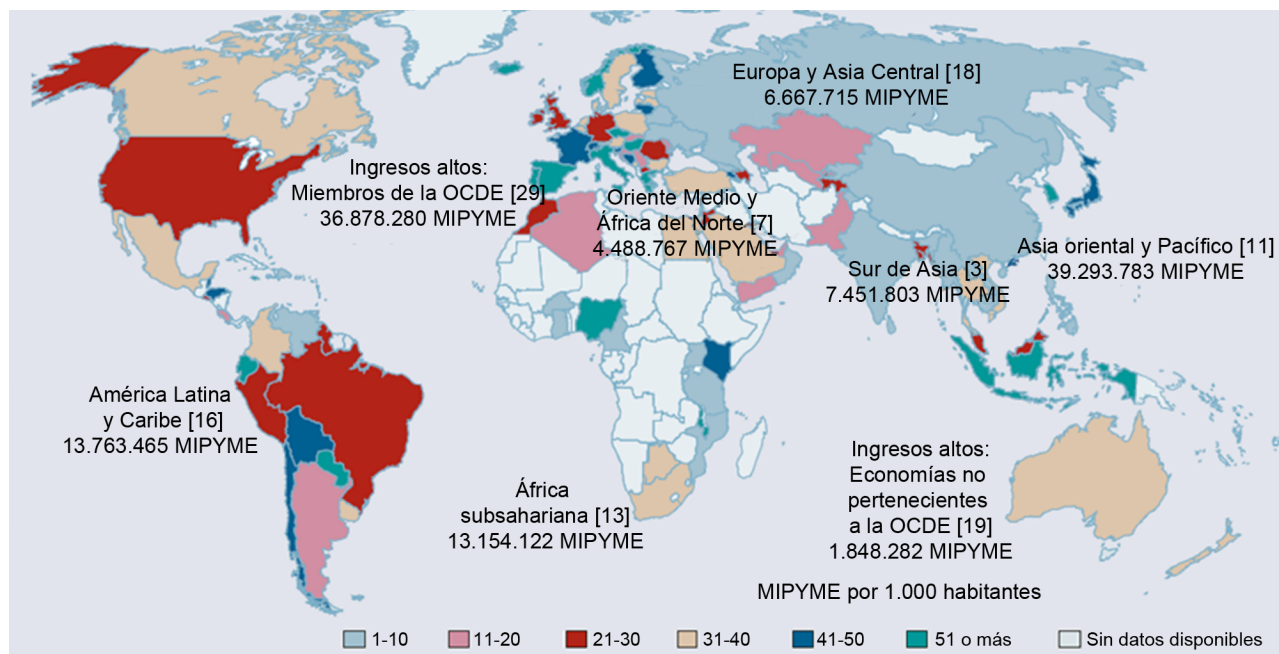
Aun así, las cifras absolutas de pymes por países o zonas geográficas no son la mejor aproximación a su importancia relativa. Un indicador más preciso es la densidad de pymes, medida como el cociente entre el número de pymes del país o región y el número de habitantes. Según el Banco Mundial, en promedio mundial, hay 31 pymes por cada 1.000 habitantes y, por su elevada proporción, destacan los países más avanzados del mundo, seguidos de muchas de las economías emergentes asiáticas (a pesar de que no estén ni China ni la India). En términos generales, se constata que existe una relación entre el nivel de prosperidad relativa y la densidad de pymes: en promedio, a mayor nivel de renta per cápita, mayor densidad de pymes.

Lectura recomendada

Un informe que proporciona abundante información sobre las pymes y, en especial, su papel en materia de desarrollo económico es:

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004). *Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: towards a more responsible and inclusive globalisation.* OCDE: París.

Gráfica 1. Densidad de pymes en la economía global



Nota: el nombre de la región [#] indica el número de economías de la región que se han incluido en el análisis. La figura se basa en los datos más recientes disponibles después del año 2000. La figura utiliza datos de 116 economías.
Fuente: indicadores nacionales de MIPYME.

Otra dimensión que ayuda a entender la importancia de las pymes en la economía es plantearse su aportación en términos de producto interior bruto y empleo en función del desarrollo económico del país. Así, en los países menos prósperos, los de rentas per cápita bajas, las pymes ocupan aproximadamente el 30% de los trabajadores, pero solo generan el 15% del PIB. En el caso de las economías de rentas medias, las cifras de ambas magnitudes son, respectivamente, del 55 y del 40%, mientras que en las economías más avanzadas, las pymes aportan un 65% de la ocupación y un 55% del PIB. Estas cifras reflejan no solo que en los países más prósperos la importancia de las pymes, en términos de ocupación y creación de valor añadido, es más elevada, sino que las pymes de los países menos desarrollados tienden, en promedio, a ser menos productivas.

A pesar de esta importancia cuantitativa –repetimos que la forma totalmente preponderante de dimensión empresarial a escala global es una pyme–, su participación en los flujos de mercancías y capitales que a menudo definen la globalización es sensiblemente menor, puesto que las pymes solo son responsables de entre el 25 y el 35% de las exportaciones manufactureras y de menos del 10% de la inversión directa extranjera. Para entender el porqué de esta menor intensidad de internacionalización habrá que entender las barreras y las motivaciones que las pymes afrontan al abrirse al mundo.

1.2. Características de las pymes europeas

Demostrada la importancia cuantitativa de las pymes en el ámbito de la economía global, a continuación vamos a caracterizar las pymes en el contexto de la Unión Europea (UE), ejercicio que nos facilitará entender mejor el compor-

tamiento de esta tipología de corporación en materia de internacionalización. En su mayor parte, los rasgos que se van a comentar reflejan también en lo esencial las características de las pymes catalanas y españolas.

Según datos de la UE, en el 2010 un 99,8% de las empresas europeas eran pymes, lo que representa aproximadamente 21 millones de empresas. O expresado a la inversa, solo 43.000 empresas comunitarias eran grandes, es decir, un 0,2% del total. Asimismo, las pymes dan empleo a un 70% de los trabajadores y generan aproximadamente un 58% del valor añadido bruto. La plantilla promedio en una pyme de la UE era, en el 2010, de 4,2 trabajadores, mientras que en una gran empresa era de 1.005,2 trabajadores.

Tabla 2. Número de empresas, empleo y valor añadido bruto en UE-27, por tamaño. Año 2010 (estimaciones)

	Micro	Pequeñas	Medianas	PYME	Grandes	Total
Empresas						
Número	19.198.539	1.378.401	219.252	20.796.192	43.034	20.839.226
%	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100
Empleo						
Número	38.905.519	26.605.166	21.950.107	87.460.792	43.257.098	130.717.890
%	29,8	20,4	16,8	66,9	33,1	100
Valor añadido bruto						
Número	1.293.391	1.132.202	1.067.387	3.492.979	2.485.457	5.978.436
%	21,6	18,9	17,9	58,4	41,6	100

Fuente: Eurostat/oficinas nacionales de estadística de los estados miembros/Cambridge Econometrics/Ecorys.

Aun siendo mucho más numerosas, las pymes europeas han demostrado mayor dinamismo que las grandes empresas. Así, por ejemplo, entre los años 2002 y 2008, el número de pymes creció un 13% mientras que, en tasa anual, el empleo en las pymes avanzó un 1,9%, siempre en el mismo periodo. Las grandes empresas, en cambio, solo aumentaron en un 5% en términos de número de unidades en los años 2002-2008, y un 0,8% anual en materia de ocupación. A pesar de que la llegada de la crisis macroeconómica en el 2008 ha afectado de forma apreciable a las pymes, en especial en cuanto a la cifra de negocio, durante los años 2009 y 2010 ha disminuido el número de pymes en un 2,1% conjunto, mientras que el número de grandes empresas se ha reducido en un 4% aproximadamente. En términos de ocupación, en cambio, la evolución es muy similar, puesto que el número de trabajadores ha caído aproximadamente un 3,5% durante el periodo 2009-2010 tanto en las pymes como en las grandes empresas.

Junto con las dos características comentadas, referidas a la mayor importancia cuantitativa y al mayor dinamismo en los últimos años, un tercer aspecto importante para entender con posterioridad cómo se internacionaliza la pyme es el relativo a su productividad relativa. Si tomamos un indicador simple, el de la facturación por empleado, constatamos que en el ámbito general las grandes empresas son del orden de un 50% más productivas que las pymes. A pesar de que, como podemos apreciar en la tabla adjunta, las diferencias por sector son notables, hay que destacar que en el sector manufacturero, uno de los más importantes por su centralidad en los procesos de producción e innovación de las economías, la productividad de las grandes empresas supera el doble de la de las pymes.

Tabla 3. Volumen de negocio (1.000 EUR) por persona empleada en PYME y grandes empresas, por sector industrial. UE-27, 2009-2010

		2009		2010	
		PYME	Grandes	PYME	Grandes
c-i, k	Total economía mercantil no financiera Por sección NACE	155	234	162	247
c	Minas y canteras	325	387	323	393
d	Manufactura	134	299	146	329
e	Electricidad, gas, suministro de agua	1.089	558	1.108	570
f	Construcción	105	202	109	209
g	Comercio mayorista y minorista; reparación de vehículos a motor, motocicletas y bienes personales y domésticos	257	333	269	350
h	Hoteles y restaurantes	45	60	46	62
i	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	138	165	143	173
k	Actividades inmobiliarias, alquiler y actividades empresariales	113	84	114	85

Fuente: Eurostat/oficinas nacionales de estadística de los estados miembros/Cambridge Econometrics/Ecorys.

2. El proceso de internacionalización de las pymes

2.1. La participación de las pymes en la internacionalización empresarial

Sintetizando lo que hemos aprendido hasta ahora, sabemos que las pymes europeas son, en promedio, de muy pequeña dimensión (unos cuatro trabajadores por empresa), predominantes (un 99,8% del total de empresas), más dinámicas (en términos de creación de empresas y de ocupación) y menos productivas que las grandes empresas. ¿Cabe esperar que esta tipología de empresa sea muy activa aprovechando las oportunidades de internacionalización que se desprenden del hecho de que vivimos una etapa de economía altamente globalizada?

Una primera dificultad para responder a la cuestión que nos ocupa es definir con más precisión qué entendemos por internacionalización de una empresa.

La mejor alternativa es conceptualizar que la internacionalización es un proceso que permite el aprovechamiento de las oportunidades y la reducción de riesgos que se desprenden de la globalización económica. Estas dos dimensiones, la maximización de oportunidades y la minimización de riesgos, se concretan en la apuesta por diferentes actividades.

En concreto, entenderemos que la internacionalización se materializa en el desempeño de seis diferentes actividades:

- 1) La importación (compra de bienes y servicios en el exterior)
- 2) La exportación (venta de bienes y servicios al exterior)
- 3) La cooperación tecnológica (creación de conocimiento conjunto con empresas, universidades y centros de investigación, entre otros, extranjeros)
- 4) Actuar como subcontratado (ejecutar parte de un proceso de producción internacionalizado)
- 5) Subcontratar (encargar parte de un proceso de producción a una empresa extranjera)
- 6) Inversión directa extranjera (presencia física en un mercado exterior)

Lectura recomendada

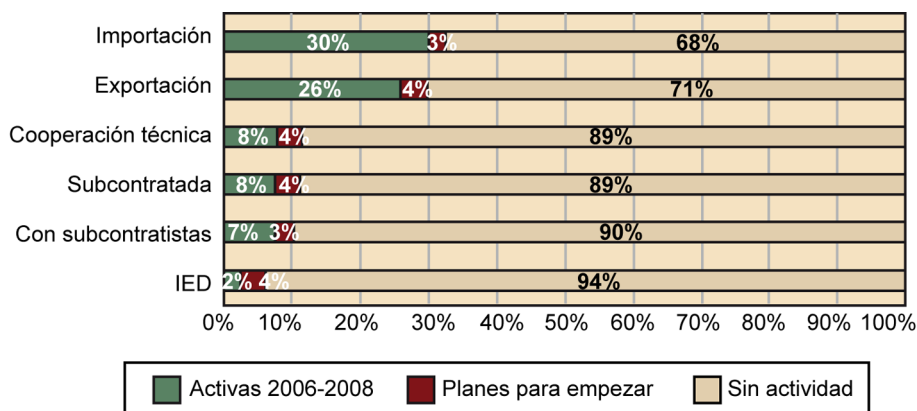
El informe esencial sobre las pymes europeas y la internacionalización es:

Comisión Europea (2009).
Internationalisation of European SMEs.

Pues bien, un 44% de las pymes europeas están internacionalizadas (es decir, que desempeñan algunas de las actividades de importación, exportación, cooperación tecnológica, subcontratación o inversión en el exterior).

Más en concreto, de estas seis modalidades o actividades de internacionalización, las dos predominantes son las primeras, la importación y la exportación (ved la gráfica posterior). Según datos de la Comisión Europea, aproximadamente un tercio de las pymes de la UE que están internacionalizadas importan, y del orden de un cuarto de las pymes internacionalizadas exportan. En cambio, las demás actividades tienen un carácter más minoritario. En un grado notablemente inferior, las pymes internacionalizadas de la Unión llevan a cabo cooperación tecnológica o participan en procesos de subcontratación (bien sea como subcontratadas o subcontratantes). Específicamente, del orden del 8% de estas pymes desempeñan estas tres actividades. Por último, prácticamente anecdótica es la presencia de las pymes en mercados exteriores mediante establecimientos propios (una opción que apenas afronta un 2% de las pymes internacionalizadas). La radiografía de las diferentes actividades de internacionalización tampoco varía en exceso si, en lugar de registrar las pymes que ya están efectivamente realizando las mencionadas actividades, se toma en consideración las acciones planeadas.

Gráfica 2. Porcentaje de PYME europeas implicadas en actividades comerciales internacionales, con planes concretos para iniciar tales actividades o sin actividad de este tipo. Para varios modos de internacionalización, todos 33 países



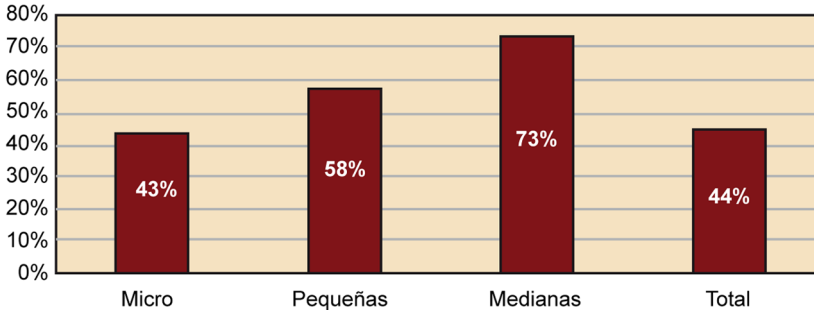
Fuente: encuesta 2009, internacionalización de las PYME europeas EIM/GDCC, Comisión Europea.

Además de concentrar los esfuerzos para internacionalizarse en exportar e importar, ¿adónde se dirigen geográficamente las pymes? La respuesta es que la proximidad domina. Aproximadamente un 85% de las exportaciones y de las importaciones de las pymes se dirigen a países que forman parte de la UE.

También es bastante lógico el resultado de cuestionarse cuál es el tamaño dominante de empresa: cuanto más grande es la pyme, más probable es que esté llevando a cabo tareas de internacionalización. Según se desprende de los datos disponibles (ved la gráfica adjunta), un 73% de las empresas medianas (recordemos, empresas de 50 o más trabajadores, pero con menos de 250) están

internacionalizadas, porcentaje que se rebaja al 58% en el caso de las pequeñas empresas (aquellas que tienen de 10 a 50 trabajadores) y al 43% en el caso de las microempresas (menos de 10 trabajadores).

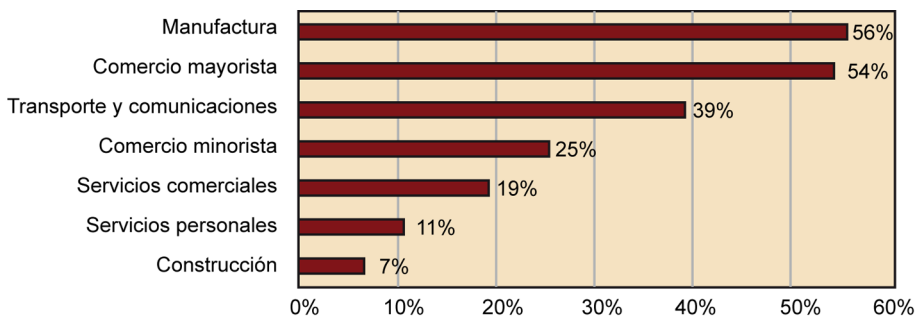
Gráfica 3. Porcentaje de PYME internacionalizadas* en 2006-2008, por tamaño de la empresa



Fuente: encuesta 2009, internacionalización de las PYME europeas EIM/GDCC, Comisión Europea.

Finalmente, una última cuestión relevante se refiere al sector de actividad de las pymes internacionalizadas. Según datos de la Comisión Europea, el sector manufacturero y el del comercio mayorista son los más activos en materia de internacionalización en cuanto a las actividades de exportación, importación e inversión directa extranjera (ved las gráficas posteriores). En cambio, cuando la opción para internacionalizarse es la cooperación tecnológica internacional, el sector más activo son los servicios empresariales. Por último, en cuanto a la subcontratación, bien sea como subcontratado o subcontratante, el sector principal es el de transportes y comunicaciones.

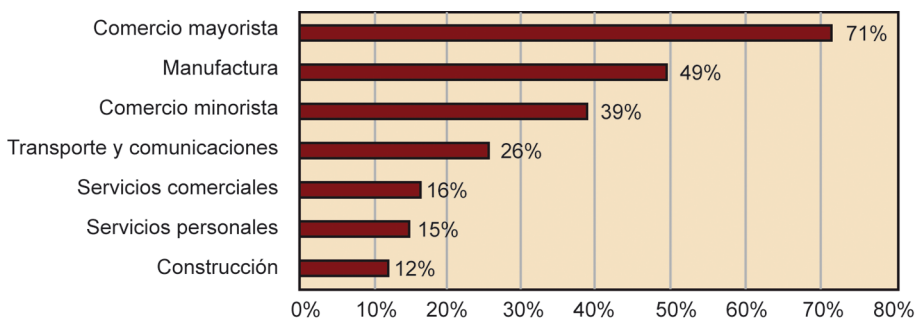
Gráfica 4. Porcentaje de PYME con actividad exportadora en 2006-2008, por sector



(*) Las PYME internacionalizadas se definen como aquellas que exportan, importan, invierten en el extranjero, cooperan internacionalmente o activas en la subcontratación industrial.

Fuente: encuesta 2009, internacionalización de las PYME europeas EIM/GDCC, Comisión Europea.

Gráfica 5. Porcentaje de PYME con actividad importadora en 2006-2008, por sector



Fuente: encuesta 2009, internacionalización de las PYME europeas EIM/GDCC, Comisión Europea.

Por lo tanto, podemos concluir que:

- a) Solo un 44% de las pymes está internacionalizado.
- b) Las pymes son relativamente poco activas en materia de internacionalización cuando se dejan de lado las opciones de importación y exportación (actividades que aproximadamente entre un 25 y un 30% de las pymes sí realizan).
- c) En un 85% la internacionalización se centra en las economías cercanas (la propia UE).
- d) Cuando la empresa se hace más grande, la probabilidad de internacionalizarse se incrementa.
- e) Las manufacturas y el comercio mayorista son preponderantes en las operaciones de exportación e importación y en la inversión en el exterior; transportes y comunicaciones, en subcontratación; y, finalmente, servicios empresariales cuando la opción es la cooperación tecnológica.

2.2. Las barreras para la internacionalización de las pymes

Vista esta descripción sobre las actividades internacionalizadoras de las pymes, hay que plantearse cuáles son las causas que vinculan el menor tamaño empresarial con la internacionalización.

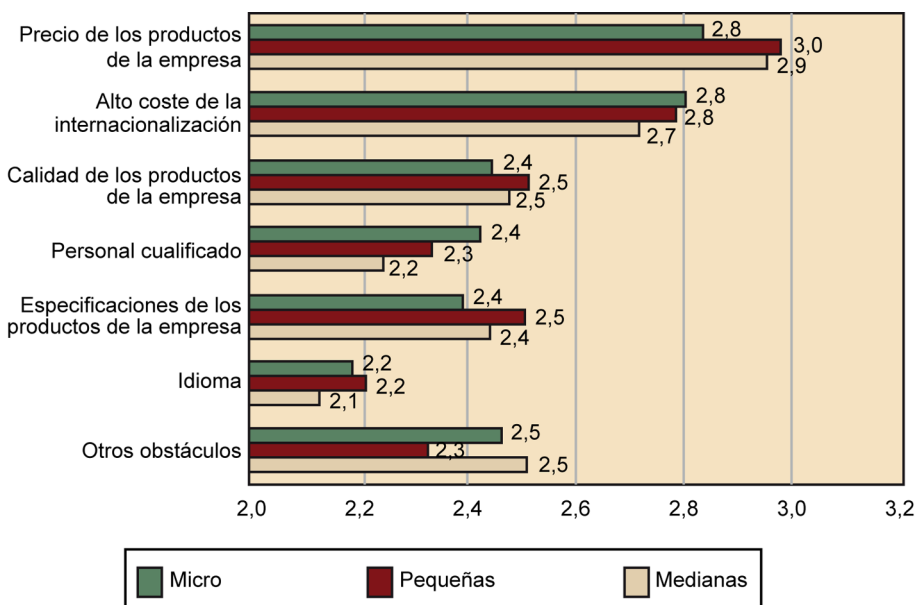
La relación entre tamaño empresarial e internacionalización se ha estudiado bastante. En términos generales, se considera que la dimensión de la empresa es relevante en dos aspectos distintos. En primer lugar, se puede vincular el tamaño con la mayor o menor disponibilidad de una serie de recursos críticos para la internacionalización. Así, una empresa pequeña puede tener más dificultades que una empresa grande a la hora de disponer de los recursos humanos, tecnológicos y financieros de los que hay que disponer para afrontar un proceso de expansión internacional. Un segundo aspecto que se puede vincular con el tamaño empresarial se refiere a la relación entre el mencionado tamaño y la existencia de una ventaja competitiva. La idea intuitiva subyacente en este segundo ámbito es que es probable que, cuanto más competitiva sea la empresa (y el origen de esta ventaja competitiva puede ser muy diverso, desde factores tecnológicos hasta organizativos), mayor será su dimensión. A pesar de que hay muchas excepciones, en términos generales, y dentro del contexto de un determinado sector, una empresa altamente competitiva tiende a crecer en mayor medida que una empresa poco competitiva. Así, podemos aceptar que a menudo una empresa grande acostumbra a ser una empresa competitiva en relación con empresas pequeñas del mismo sector. Por lo tanto, cuando observamos que las empresas pequeñas se internacionalizan en menor medida, uno de los motivos posibles (no el único, ciertamente) es que el problema subyacente sea la carencia de competitividad. O, en otras palabras, el proble-

ma no es tanto el tamaño pequeño *per se* si no que tanto la escasa dimensión como la carencia de internacionalización derivan de una competitividad insuficiente de la empresa.

Más allá de estas reflexiones genéricas, hay una serie de barreras a la internacionalización que las pymes perciben como fuertemente limitadoras. Una diferenciación útil al preguntar a las pymes sobre las barreras que se encuentran a la hora de internacionalizarse es distinguir entre barreras internas y externas. Las primeras están vinculadas a la propia realidad de la empresa y, en términos generales, se refieren a carencias de capacidades en el seno de la empresa.

Cuando se analizan los datos disponibles (ved la gráfica posterior), se constata que la principal barrera que las pymes identifican es la carencia de competitividad en precios. Esta percepción de los empresarios se puede vincular directamente con la eficiencia de la propia pyme: las dificultades de producir a precios suficientemente baratos es una dificultad para internacionalizarse. Aun así, hay que tener presente que también hay factor exógenos a la empresa que condicionan el precio de venta de sus productos, como el nivel general de precios del país. Así, por ejemplo, una empresa de un país con elevado nivel de prosperidad relativa podría tener dificultades para vender sus productos en un país relativamente poco desarrollado.

Gráfica 6. Importancia de los obstáculos internos para la internacionalización, por tamaño de las PYME, puntuación media en una escala de 1 (sin importancia) a 5 (muy importantes), solo para las PYME con actividad internacional



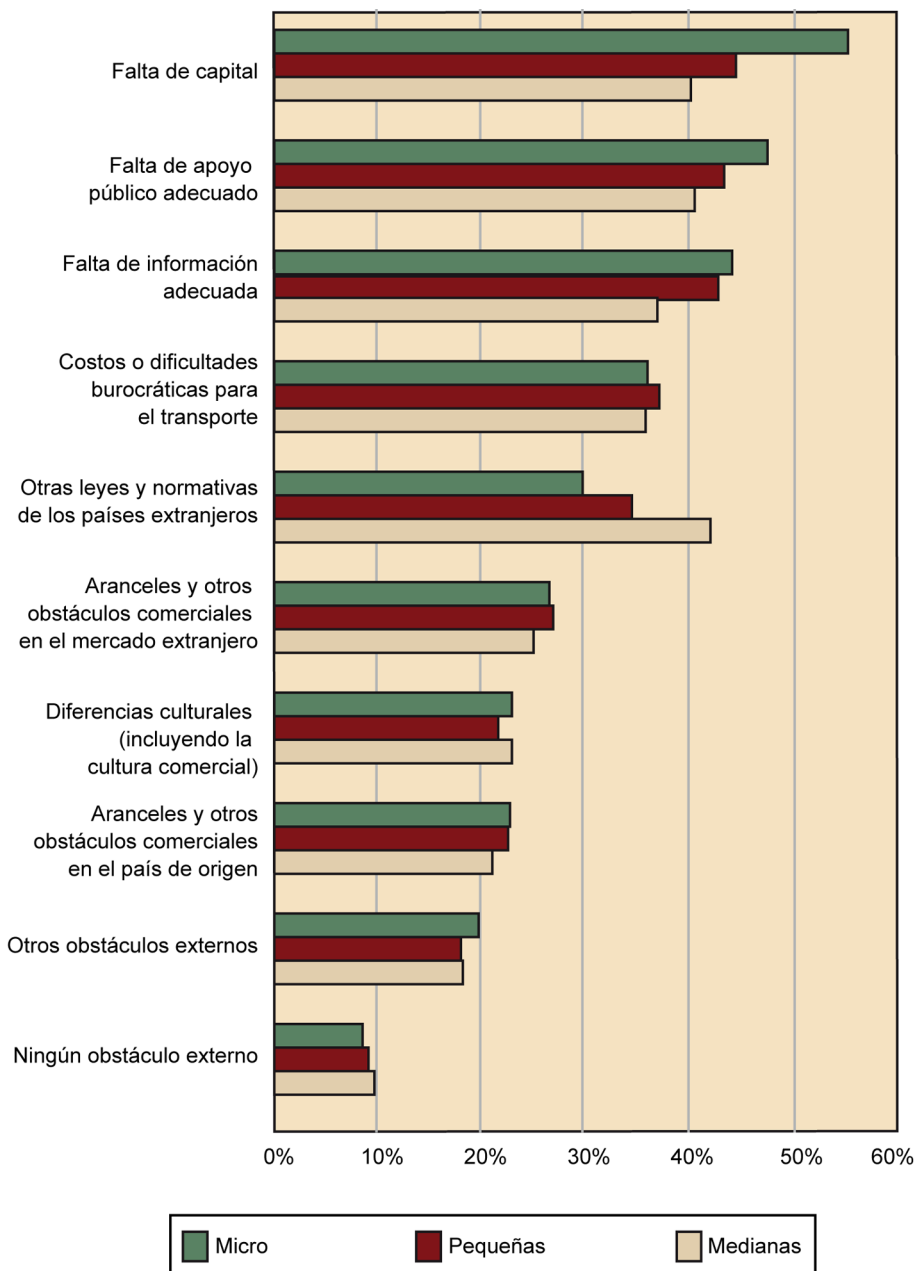
Fuente: encuesta 2009, internacionalización de las PYME europeas EIM/GDCC, Comisión Europea.

Una segunda barrera detectada es el alto coste de la internacionalización. De nuevo, se trata de una barrera que se puede vincular con el comentario de carácter general con el que abríamos este apartado. La internacionalización puede requerir de conocimientos específicos de gestión, personal con formación especializada e información detallada de mercados hasta la fecha desconoci-

dos, entre otros. Todos estos elementos son costosos de adquirir o desarrollar. *A priori*, hay que asumir que la disponibilidad de los recursos financieros para invertir en la mencionada adquisición o desarrollo puede ser más limitada en una empresa pequeña que en una grande.

Una tercera barrera relevante es la calidad de los productos. De nuevo, se trata de un aspecto vinculable a la eficiencia y a la competitividad de la empresa. Otras barreras que también se manifiestan como problemáticas son la inadecuación de los productos a las necesidades de los mercados exteriores y los idiomas.

Gráfica 7. Obstáculos relacionados con el entorno comercial para las empresas de los mercados de la UE-AEE (porcentaje de PYME que afirman que son importantes)



Fuente: encuesta 2009, internacionalización de las PYME europeas EIM/GDCC, Comisión Europea.

En términos generales, y tal como se puede apreciar en la gráfica, el hecho de que la empresa sea microempresa, pequeña o mediana no altera en exceso la ordenación de las barreras internas percibidas.

En cuanto a las barreras externas, es decir, aquellas que tienen su origen en factores exógenos a la propia empresa, las pymes perciben que las tres principales dificultades para internacionalizarse son la carencia de capital, la falta de políticas públicas de apoyo a la internacionalización adecuadas y la carencia de información. En los tres casos, las microempresas perciben estas dificultades como claramente más acusadas que las pequeñas y medianas empresas.

2.3. El vínculo entre innovación e internacionalización de las pymes

La importancia que la competitividad empresarial tiene en el proceso de internacionalización y que se ha puesto de manifiesto en las barreras antes mencionadas, en especial las internas, justifica que nos interroguemos ahora sobre la relación entre innovación e internacionalización.

Los datos de la Comisión Europea constatan una fuerte relación entre innovación e internacionalización. En concreto, se pone de manifiesto que las empresas internacionalizadas innovan en un grado sensiblemente mayor que las no internacionalizadas. Si partimos de una de las grandes modalidades de innovación, la referida a la introducción de nuevos productos o servicios, la proporción de pymes internacionalizadas (siempre definida la internacionalización en función de los seis criterios comentados en los apartados precedentes) que hacen innovación en producto o servicio es del orden del 50%, frente al 20% en el caso de las pymes no internacionalizadas (ved el cuadro adjunto). Por la tipología de innovación también se confirma que las pymes internacionalizadas son más innovadoras: un 26% de ellas han introducido productos o servicios totalmente nuevos (en el sentido de ser nuevos en su sector y país) y un 21% lo ha hecho innovando en el seno de la empresa (es decir, que son productos o servicios que hasta la fecha no existían en la empresa, pero sí en el sector). Estas proporciones caen en el caso de las pymes no internacionalizadas: apenas un 8% emprenden innovaciones de sector y un 11% innovaciones en el seno de la empresa.

Tabla 4. Lanzamientos de productos o servicios nuevos e internacionalización (porcentaje de PYME)

	Activas internacionalmente	Sin actividad internacional
Presentaron productos o servicios nuevos para su sector en su país	26%	8%
Presentaron productos o servicios solo nuevos para su propia empresa	21%	11%
Ninguno	52%	80%

	Activas internacionalmente	Sin actividad internacional
No sabe	1%	1%
Total	100%	100%

Fuente: encuesta 2009, internacionalización de las PYME europeas EIM/GDCC, Comisión Europea.

Si ahora analizamos la segunda de las dimensiones habituales de la innovación, la de procesos, obtenemos resultados similares (ved el cuadro adjunto). De entrada, las pymes activas en materia de internacionalización también lo son en cuestión de innovación: un 30% de las pymes internacionalizadas innovan en procesos (bien a escala de sector, bien a escala de empresa), proporción que solo es del 18% en el caso de las pymes no internacionalizadas.

Tabla 5. Innovaciones de procesos e internacionalización

	Activas internacionalmente	Sin actividad internacional
Sí: nuevos para nuestro sector en este país	11%	3%
Sí: solo nuevos para esta empresa	19%	11%
Ninguno	68%	85%
No sabe	2%	1%

Fuente: encuesta 2009, internacionalización de las PYME europeas EIM/GDCC, Comisión Europea.

Constatada la elevada correspondencia entre comportamiento innovador y actividad internacionalizada, hay que plantearse cuál es la relación de causalidad entre ambas realidades: ¿las pymes que son innovadoras acaban siendo las que exportan más porque precisamente esta actividad innovadora mejora su competitividad internacional o, en cambio, las pymes que se internacionalizan justamente tienen que innovar para mantenerse en los mercados internacionales?

Responder de forma rigurosa a la cuestión de si la innovación determina la internacionalización o de si la internacionalización determina la innovación va más allá de los objetivos docentes de los presentes módulos. A efectos nuestros, la síntesis reciente de la cuestión que lleva a cabo Jordi Suriñach y sus colaboradores (Suriñach, 2011) es suficiente.

Según los mencionados investigadores, se pueden defender teóricamente las dos relaciones de causalidad:

a) Las teorías que defienden que el hecho de ser innovador determina la internacionalización se basan fundamentalmente en considerar que la innovación, en especial la de producto, permite a la empresa lograr una ventaja com-

petitiva que, a su vez, la empresa puede explotar en los mercados exteriores. Diferentes estudios empíricos han constatado que la relación es especialmente intensa en cuanto al vínculo innovación-exportación.

b) Otras teorías, en cambio, apuntan que el hecho de internacionalizarse fuerza a la empresa a buscar mantenerse en esta ampliación de mercados con la innovación. Por lo tanto, la decisión de internacionalizarse acaba llevando a la necesidad de innovar. Por otro lado, el hecho de haberse abierto al exterior ayuda en este proceso innovador, puesto que mejora la disponibilidad de tecnología respecto a la situación de una empresa que solo opera en el ámbito local.

Con probabilidad, en la realidad, ambos procesos son relativamente frecuentes, sin que sea fácil establecer la prevalencia de uno respecto al otro: es verosímil considerar que una empresa que ya es relativamente innovadora decide empezar a internacionalizarse y que la apertura internacional fuerza a intensificar la innovación. Pero también que una pyme que, por motivos históricos, goza de una determinada posición internacional se ve forzada a migrar hacia un modelo más basado en la innovación a medida que la competencia internacional se incrementa.

2.4. Efectos de la internacionalización sobre la empresa

Los contenidos del apartado anterior, y en especial el hecho de que la exportación actúa, en determinadas ocasiones, como detonante de la innovación en la empresa, nos tienen que hacer reflexionar sobre qué otros efectos puede tener la internacionalización para la empresa.

Tal como sucede con el vínculo entre innovación e internacionalización, es complicado en la práctica distinguir entre causas y efectos. En prácticamente todos los estudios se constata que las empresas internacionalizadas tienden a ser más grandes, más competitivas y a tener crecimientos en cifra de negocios y de ocupación superiores que las no internacionalizadas.

En el caso de las pymes esto también sucede. Según datos de la Comisión Europea, referidos al periodo 2007-2008, las pymes exportadoras experimentaron un crecimiento del número de trabajadores del 7%, mientras que las pymes no exportadoras tan solo experimentaron un crecimiento del 1% en su ocupación. De forma similar, el número de trabajadores en las pymes importadoras creció un 8%, mientras que esta cifra solo fue del 2% en las no importadoras. Todavía más grande es la distancia entre aquellas pymes con inversión en el exterior respecto a las que no la tienen: en el primer caso el crecimiento del número de trabajadores fue del 16%, muy por encima del 4% de las empresas del segundo grupo.

Similares conclusiones se obtienen al comparar los resultados en términos de crecimiento de la cifra de negocio de las pymes internacionalizadas y las no internacionalizadas. Siguiendo con datos de la Comisión Europea, un 8% del total de pymes (es decir, tanto las internacionalizadas como las no internacionalizadas) experimentó en el 2008 un crecimiento anual de la facturación superior al 20% (es decir, la categoría que podríamos definir como de crecimiento dinámico de la facturación). En cambio, entre un 13 y un 19% de las pymes internacionalizadas se puede situar en esta categoría de crecimiento dinámico. La cifra concreta varía en función de la modalidad de internacionalización que estemos considerando. Entre las pymes que optan por la subcontratación (bien sea como contratadas, bien como contratantes) y la inversión directa extranjera, un 19% registra crecimientos de la facturación superiores al 20% anual. Las cifras caen moderadamente en los casos de las pymes que apuestan por la cooperación tecnológica (15% en el segmento de crecimiento dinámico), las importaciones (14%) y las exportaciones (13%).

Aun así, el hecho de que los mejores resultados empresariales y la internacionalización vayan de la mano, tanto en las empresas en general como en las pymes en particular, no permite afirmar que la internacionalización sea el factor explicativo de este rendimiento empresarial más elevado. De hecho, la relación podría ser la inversa: una empresa (o una pyme) “más buena” es capaz de internacionalizarse en mayor medida que una empresa “menos buena”. Los trabajos académicos en este aspecto no son totalmente concluyentes. Aun así, y tal como demuestra el trabajo de Wagner (2005), que repasa más de 45 estudios, parece que el canal más habitual es el de mayor rendimiento empresarial hacia la internacionalización. De forma similar a lo que antes afirmábamos con la innovación, un determinado umbral de capacidad empresarial (reflejada en un comportamiento superior al de la competencia) puede ser necesario para afrontar la internacionalización.

3. Estrategias de internacionalización y pymes

Hasta ahora, en el módulo hemos estudiado la forma como las pymes se internacionalizan, las barreras que encuentran en ese proceso, el papel que desempeña la innovación en materia de internacionalización y, finalmente, qué vínculos se pueden establecer entre el comportamiento empresarial y el hecho de abrirse a los mercados exteriores. En las páginas restantes vamos a repasar cómo están afrontando las pymes, en la práctica, el proceso de internacionalización.

3.1. Principales alternativas para internacionalizarse: internacionalización tradicional, empresas nacidas globales y empresas que se redefinen como globales

Las empresas que siguen la vía de la internacionalización tradicional acostumbran a seguir una modalidad que se puede denominar progresiva. Típicamente, parten de una situación nacional que se puede considerar como consolidada y, por motivaciones que luego exploraremos, empiezan de forma esporádica a explorar la internacionalización, a menudo mediante exportaciones esporádicas de sus productos.

Es bastante habitual que los destinos de esas exportaciones sean mercados cercanos, bien desde el punto de vista geográfico o bien desde el cultural, o economías en las que el producto está en una situación competitiva ventajosa, por ejemplo, porque el nivel tecnológico es inferior al del mercado de origen. Lo más frecuente es que la entrada en esos mercados se produzca de forma secuencial, es decir, un mercado cada vez. El producto se adapta a la oferta internacional.

Una segunda gran vía es la que siguen empresas que se denominan nacidas globales, traducción al castellano de la expresión *born global*. En contraste con las empresas de internacionalización tradicional, las empresas nacidas globales siguen una estrategia de presencia internacional muy rápida y con mercados simultáneos. No es poco habitual que las exportaciones superen a las ventas en el mercado nacional desde el mismo momento del nacimiento de la empresa. El producto, en este tipo de empresas, es totalmente global.

Lectura recomendada

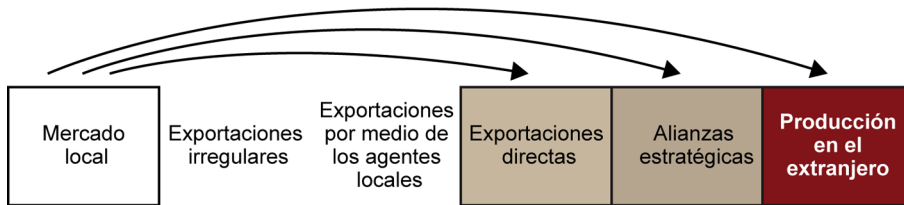
Sobre las alternativas de internacionalización de las empresas que se tratan en este apartado es muy recomendable:

S. Svejenova y otros (2007). *Noves vies d'internacionalització. Les empreses nascudes globals i les que es redefixeixen globals*. Barcelona: Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA) de la Generalitat de Cataluña.

Gráfica 8. Comparación de las vías de las empresas de internacionalización tradicional y las *born global*



Proceso de internacionalización



Proceso de internacionalización de las *born global*

Fuente: Svejnova y otros (2007).

Entre estas dos posiciones extremas encontramos las empresas que se redefinen globales. La pauta de internacionalización que se detecta en estos casos combina una fase de internacionalización lenta, similar a la que experimentan las empresas de internacionalización tradicional, para a continuación verificarse una segunda etapa de internacionalización acelerada. Tal como seguidamente se va a explicar, esta ruptura de tendencia se debe a un acontecimiento puntual que cambia totalmente la orientación internacional.

Lo habitual es que las pymes han tendido a seguir la pauta de internacionalización tradicional o gradualista, que encaja mejor en los condicionantes que una empresa de tamaño pequeño encuentra en el proceso de apertura internacional. No obstante, los cambios económicos de los últimos años y, en particular, los procesos de deslocalización empresarial han hecho que las pymes que se redefinen globales empiecen a ser un fenómeno más frecuente. Por último, y a pesar de tener un carácter más esporádico, empiezan a ser frecuentes pymes de nuevo establecimiento que ya desde su inicio tienen un modelo de negocios basados en un mercado global.

3.2. Motivaciones en las diferentes modalidades de internacionalización

Estos tres patrones tan diferenciados en materia de internacionalización responden, de hecho, a tres motivaciones últimas también sensiblemente distintas. La empresa que opta por una estrategia de internacionalización tradicional acostumbra a tener como objetivo principal garantizar su supervivencia o un mayor crecimiento. Esta supervivencia, o atonía, se debe por lo general a que las condiciones en el mercado nacional han cambiado.

A veces, uno de los determinantes del cambio de orientación se debe a que el ciclo de vida de los productos, en el ámbito nacional, está en sus últimas fases. También puede ser una respuesta a caídas en la cuota de mercado nacional. Por lo tanto, la opción de internacionalizarse es a menudo forzada o, como mínimo, reactiva. Como derivada de esta lógica, a menudo la dirección de la empresa es reticente a la nueva estrategia a la que el mercado la ha llevado.

Las empresas nacidas globales, por el contrario, se conciben desde su origen para desarrollarse en el mercado internacional. A diferencia de las anteriores, las empresas *born global* acostumbran a disponer de un tipo de ventaja competitiva que es explotable a escala global. Típicamente, son empresas con un nicho de mercado muy especializado que tiene una presencia nacional reducida. En esta tesitura, la vía lógica de rentabilizar una ventaja competitiva global pero un volumen de mercado a escala nacional reducido es mediante una estrategia exclusivamente global desde los primeros momentos de la empresa. La estrategia de internacionalización tiene, pues, una clara proactividad y la dirección de la empresa está notablemente sensibilizada y comprometida con el proceso.

Por último, las empresas que se redefinen como globales combinan aspectos de las dos tipologías anteriores. El patrón típico que siguen estos tipos de empresas se basa en la existencia de un acontecimiento puntual y muy relevante que aleja a las empresas de su vía tradicional.

Algunas de estas circunstancias son un cambio de propiedad de la empresa repentino, como la adquisición por parte de una empresa competidora o por parte de la propia dirección (lo que se denomina *management buyout*, conocido por las siglas inglesas *MBO*) o el hecho de que el cliente principal deslocalice su actividad y fuerce al proveedor a seguirlo en el nuevo mercado.

Frente a este acontecimiento se produce una respuesta reactiva, como en el caso de las empresas tradicionales, pero por la propia naturaleza del cambio la vía que se sigue luego tiene más puntos de contacto con las *born global*, puesto que la opción de internacionalización es inevitable, acostumbra a tener una extensión rápida y la mentalidad de la dirección suele cambiar (o, si el cambio de cultura no se da, lo que cambia son los propios miembros de la dirección).

3.3. Tres estrategias de internacionalización distintas

El principal elemento que diferencia las estrategias que siguen las empresas anteriores es el carácter más o menos estructurado. Así, en el caso del primer tipo, de los de internacionalización tradicional, se trata de estrategias escasamente estructuradas, muy basadas en decisiones *ad hoc*. Este carácter contingente hace que se puedan establecer con dificultad sinergias a escala global entre los diferentes productos y mercados donde se tiene presencia. Esta estrategia tiene su reflejo en una oferta de productos a menudo atomizada.

En cambio, las empresas nacidas globales tienen una estrategia que es, prácticamente por definición, estructurada. Dado que la concepción del negocio es global, se enfoca planificadamente la internacionalización. La busca y explotación de sinergias global es muy elevada.

A su vez, las empresas que se redefinen globales suelen establecer una estrategia de internacionalización estructurada después del acontecimiento que justifica el giro empresarial. En esta segunda etapa, se intentan desarrollar y rentabilizar sinergias entre productos y mercados.

A pesar de que es posible identificar empresas en las tres categorías anteriores, nos vamos a limitar a presentar dos casos representativos de pymes (en el momento de iniciar la expansión internacional) en cada una de ellas.

En el segmento de las empresas de internacionalización tradicional se pueden presentar los ejemplos de Agro Sevilla y de Camper.

En ambas firmas, la motivación subyacente al inicio de la internacionalización es la percepción de que el mercado nacional se había “quedado pequeño”.

En esta situación, de fuertes limitaciones en el crecimiento local, la empresa Agro Sevilla, de producción de aceitunas, inicia las operaciones de exportación, en un primer momento, para después pasar a establecer una alianza estratégica con la cadena de restauración estadounidense especializada en pizza Papa John's. Por su parte, el fabricante de calzado Camper constata del mismo modo que el tipo de producto tiene un recorrido limitado en España y opta por instalar tiendas propias en ciudades extranjeras que considera estratégicas, y operar mediante distribuidores locales en aquellas ciudades de menor importancia.

Dos ejemplos ilustrativos de empresas *born global* son los de las firmas Telemedicine Clinic y las bodegas Mas d'en Gil. Telemedicine Clinic es una empresa especializada en el diagnóstico a distancia que obtiene el 100% de su facturación de mercados exteriores (en concreto, los de Suecia, Noruega y el Reino Unido). Actuando en un nicho de mercado muy especializado, su éxito radica en convertirse en proveedor de servicio de tres sistemas públicos de sanidad y ofrecer una amplia capacidad de tratamiento y radiodiagnóstico desde su inicio, en el 2002.

Mas d'en Gil ofrece un producto de alta calidad y a un precio competitivo (en perspectiva internacional y teniendo en cuenta que se sitúa en un segmento de precio elevado). Su cuota de exportación es del orden del 80% y la producción se distribuye a 20 países diferentes, la mayoría de ellos sociedades donde el consumo de vino no es tradicional y que lo asocian con una experiencia de alta calidad.



Dos empresas que siguen la opción de la internacionalización tradicional...



VITICULTORS
Mas d'en Gil
PRIORAT

Dos empresas *born global*...

Tabla 6. Determinantes del rendimiento exportador

	Determinantes para los exportadores portugueses	%	Determinantes para los exportadores británicos	%
1	Calidad del producto	30,6	Calidad del producto	22,2
2	Competitividad de los precios	22,2	Competitividad de los precios	10,8
3	Plazos de entrega	8,1	Calidad del servicio	9,0
4	Calidad del servicio	6,0	Relación con los importadores	9,0
5	Competencia	4,4	Imagen de marca	6,6
6	Flexibilidad	3,5	Capacidad técnica	6,0
7	Diseño	3,0	Competencia	4,8
8	Relación con los importadores	2,9	Red de distribución	4,8
9	Imagen de marca	2,1	Diseño	3,6
10	Red de distribución	1,8	Promoción	2,3
11	Innovación	1,7	Innovación	1,8
12	Adaptación de la estrategia	1,7	Características del mercado extranjero	1,8
13	Factores macro	1,7	Fiabilidad	1,8
14	Promoción	1,3	Tipo de cambio	1,8
15	Diferenciación del producto	1,3	Adaptación de la estrategia	1,2

Fuente: Lages y otros (2005).

Como se puede apreciar, del estudio de Lages (2005) se concluye que tanto los exportadores británicos como los portugueses coincidían en una serie de factores críticos de éxito: la calidad del producto, disponer de un precio competitivo y la calidad del servicio. A estos se le pueden sumar toda una serie de elementos que, bien en otros estudios académicos, bien en las opiniones de los propios empresarios y el gestor, se manifiestan como importantes:

En el ámbito interno de la pyme (aspectos generales)

- 1) El compromiso de la dirección con el proceso de internacionalización y su mentalidad globalizada
- 2) La dimensión empresarial
- 3) La tecnología
- 4) El conocimiento del mercado exterior
- 5) La calidad de los servicios o productos

6) Disponer internamente del conocimiento internacional adecuado (incluyendo el conocimiento tácito y el explícito, el técnico y el de dirección)

En el ámbito interno de la pyme (aspectos vinculados con la estrategia empresarial)

- 1) La selección del mercado de destino
- 2) Establecer un correcto *marketing mix* adaptado al cliente exterior
- 3) El desarrollo del producto
- 4) La disponibilidad de recursos humanos exteriores adecuados (intermediarios, personal expatriado)

En el ámbito exterior (aspectos vinculados con el entorno empresarial)

- 1) Un entorno local, en el país de origen de la pyme que se quiere internacionalizar, dinámico
- 2) Un mercado de origen competitivo, incluso hostil
- 3) Un mercado nacional con presencia de forma heterogeneidad empresarial

A pesar de estos intentos de enumerar los elementos clave para el éxito, es necesario entender que se trata sencillamente de una aproximación parcial. En definitiva, la experiencia demuestra que la internacionalización es, de hecho, un cambio cultural en la empresa: la empresa, en realidad, se redefine al exponerse en un nuevo entorno y esta reinención requiere de una combinación afortunada de creatividad, conocimiento y tolerancia a la incertidumbre.

Resumen

Este módulo se centra en el estudio de diferentes aspectos que tienen que ver con el papel de las pymes en una economía global como la actual. De modo específico, en primer lugar se ha estudiado la importancia que tiene la pyme en perspectiva internacional. El punto de partida inicial ha sido definir el concepto de pyme y, entre las diferentes variantes existentes, se ha optado por la que se utiliza en la Unión Europea.

En los países que forman la Unión Europea (UE) se define la pequeña y mediana empresa (pyme) en función de tres criterios, que son el número de trabajadores, la cifra de negocio y la dimensión del activo total. En concreto, se considera que una pyme debe tener menos de 250 empleados y, o bien una cifra de facturación inferior a los 50 millones de euros, o bien un activo total inferior a los 43 millones de euros.

Adoptado este criterio, se ha constatado que la pyme es la forma mayoritaria en la que se organiza la empresa, con cerca del 90% del total de empresas que adoptan la forma de pyme. Además de su importancia numérica, cabe destacar que las pymes generan aproximadamente un 50% de la producción mundial de bienes y servicios y dan empleo a un 50-60% del total de trabajadores. En un conjunto de 132 países que representan la práctica totalidad de la economía mundial, constan 125 millones de pymes, de las que la mayoría, unos 89 millones de pymes, se localiza en economías emergentes (es decir, que todavía no han logrado nivel de renta per cápita similar al de los países desarrollados). Asimismo, se constata que hay una relación entre el nivel de prosperidad relativa y la densidad de pymes: en promedio, a mayor nivel de renta per cápita, mayor densidad de pymes.

Cuando se concreta la realidad de las pymes en el ámbito territorial de la Unión Europea se verifica que en el 2010 un 99,8% de las empresas europeas eran pymes, lo que representa aproximadamente 21 millones de empresas. Asimismo, las pymes ocupan un 70% de los trabajadores y generan aproximadamente un 58% del valor añadido bruto. La plantilla promedio en una pyme de la UE era, en el 2010, de 4,2 trabajadores, mientras que en una gran empresa era de 1.005,2 trabajadores.

Un segundo aspecto que se ha desarrollado en el módulo es cómo las pymes afrontan su desarrollo internacional. Para analizar esta cuestión, hemos partido de la noción de qué es la internacionalización, entendiendo que esta se materializa cuando se ejecutan algunas de las seis actividades siguientes:

- 1) La importación (compra de bienes y servicios en el exterior)

- 2) La exportación (venta de bienes y servicios al exterior)
- 3) La cooperación tecnológica (creación de conocimiento conjunto con empresas, universidades, centros de investigación, entre otros, extranjeros)
- 4) Actuar como subcontratado (realizar parte de un proceso de producción internacionalizado)
- 5) Subcontratar (encargar parte de un proceso de producción a una empresa extranjera)
- 6) Inversión directa extranjera (presencia física en un mercado exterior)

Del estudio de estas actividades se desprenden las siguientes actividades principales:

- a) Solo un 44% de las pymes está internacionalizado.
- b) Las pymes son relativamente poco activas en materia de internacionalización cuando se dejan de lado las opciones de importación y exportación (actividades que aproximadamente entre un 25 y un 30% de las pymes sí realizan).
- c) En un 85% la internacionalización se centra en las economías cercanas (la propia UE).
- d) Cuando la empresa se hace más grande, la probabilidad de internacionalizarse se incrementa.
- e) Las manufacturas y el comercio mayorista son preponderantes en las operaciones de exportación e importación y en la inversión al exterior; transportes y comunicaciones, en subcontratación; y, finalmente, servicios empresariales cuando la opción es la cooperación tecnológica.

Avanzando en los contenidos del módulo, se plantea la cuestión de cuáles son las barreras para la internacionalización que afrontan las pymes. Aquí hay que tener presente la distinción entre barreras internas, es decir las que primero están vinculadas a la propia realidad de la empresa, y las externas o aquellas que tienen su origen en factores exógenos a la propia empresa. Entre las primeras, y cuando se analizan los datos disponibles, se constata que la principal barrera que las pymes identifican es la carencia de competitividad en precios. Una segunda barrera detectada es el alto coste de la internacionalización. Una tercera barrera interna relevante es la calidad de los productos. En cuanto a las barreras externas, las tres principales dificultades para internacionalizarse son la carencia de capital, la falta de políticas públicas de apoyo a la internacionalización adecuadas y la carencia de información.

Un aspecto relevante que ahora hay que introducir es el referente a cuál es el vínculo entre internacionalización e innovación. En particular, interesa poder identificar si la internacionalización se produce con antelación a la innovación o al revés. Con probabilidad, en la realidad, ambos procesos son relativamente frecuentes, sin que sea fácil establecer la prevalencia de uno respecto al otro: es verosímil considerar que una empresa que ya es relativamente innovadora decide empezar a internacionalizarse y que la apertura internacional fuerza a intensificar la innovación. Pero también que una pyme que, por motivos históricos, goza de una determinada posición internacional, se ve forzada a migrar hacia un modelo más basado en la innovación a medida que hay competencia internacional.

También es complicado detectar si las empresas internacionalizadas obtienen mejores resultados empresariales o si, por el contrario, aquellas empresas con mejores resultados empresariales se internacionalizan en mayor grado. Los trabajos académicos en ese aspecto son ambivalentes. Aun así, parece que el canal más habitual es de mayor rendimiento empresarial hacia la internacionalización. De forma similar a lo que antes afirmábamos con la innovación, puede ser necesario un determinado umbral de capacidad empresarial (reflejada en un comportamiento superior al de la competencia) para afrontar la internacionalización.

Por último, el módulo se cierra con una serie de contenidos dedicados a las estrategias de internacionalización. Las empresas que siguen la vía de la internacionalización tradicional suelen seguir una modalidad que se puede denominar progresiva. Típicamente, parten de una situación nacional que se puede considerar como consolidada y, por diferentes motivaciones, empezamos de forma esporádica a explorar la internacionalización, a menudo mediante exportaciones esporádicas de sus productos. Una segunda gran vía es la que siguen empresas que se denominan nacidas globales. En contraste con las empresas de internacionalización tradicional, las empresas nacidas globales siguen una estrategia de presencia internacional muy rápida y con mercados simultáneos. El producto, en este tipo de empresas, es totalmente global. Entre estas dos posiciones extremas encontramos las empresas que se redefinen globales. La pauta de internacionalización que se detecta en estos casos combina una fase de internacionalización lenta, similar a la que experimentan las empresas de internacionalización tradicional, para seguidamente verificarse una segunda etapa de internacionalización acelerada.

Estos tres patrones tan diferenciados en materia de internacionalización responden, de hecho, a tres motivaciones últimas también sensiblemente distintas. La empresa que opta por una estrategia de internacionalización tradicional acostumbra a tener como objetivo principal garantizar su supervivencia o un mayor crecimiento. Esta supervivencia, o atonía, se debe por lo general a que las condiciones en el mercado nacional han cambiado. Las empresas nacidas globales, por el contrario, son concebidas desde su origen para desarrollarse en el mercado internacional. A diferencia de las anteriores, las empresas *born*

global suelen disponer de un tipo de ventaja competitiva que es explotable a escala global. Finalmente, las empresas que se redefinen como globales combinan aspectos de las dos tipologías anteriores. El patrón típico que siguen estos tipos de empresas se basa en la existencia de un acontecimiento puntual y muy relevante que aleja a las empresas de su vía tradicional.

Del mismo modo que sucede con las motivaciones, también las estrategias serán diferentes en los tres casos. El principal elemento que diferencia las estrategias que siguen las empresas anteriores es el carácter más o menos estructurado. Así, en el caso del primer tipo, las de internacionalización tradicional, se trata de estrategias escasamente estructuradas, muy basadas en decisiones *ad hoc*. Este carácter contingente hace que se puedan establecer con dificultad sinergias a escala global entre los diferentes productos y mercados donde se tiene presencia. Esta estrategia tiene su reflejo en una oferta de productos a menudo atomizada.

En cambio, las empresas nacidas globales tienen una estrategia que es, prácticamente por definición, estructurada. Dado que la concepción del negocio es global, se enfoca la internacionalización de un modo planificado. La busca y explotación de sinergias global es muy elevada. A su vez, las empresas que se redefinen globales acostumbran a establecer una estrategia de internacionalización estructurada tras el acontecimiento que justifica el giro empresarial. En esta segunda etapa, se intentan desarrollar y rentabilizar sinergias entre productos y mercados.

Finalmente, una última reflexión es la referida a los factores que explican el éxito en los procesos de internacionalización de las pymes. Tras haber revisado diferentes estudios, que apuntan en direcciones distintas, se concluye que la internacionalización es, de hecho, un cambio cultural en la empresa: la empresa, en realidad, se redefine al exponerse en un nuevo entorno y esta reinención requiere de una combinación afortunada de creatividad, conocimiento y tolerancia a la incertidumbre.

Actividades

Una de las formas de evaluar si los conceptos del módulo han sido bien asimilados es tratar de generar nuevas ideas partiendo de los conocimientos proporcionados. En concreto, se plantean a continuación una serie de actividades que tratan de hacer operativo los mencionados conocimientos tratando de acercarlos a la realidad:

1. Supongamos que sois el directivo de una pyme que se encuentra con dificultades para incrementar sus ventas en el mercado nacional porque una serie de competidores extranjeros han penetrado en él. ¿Qué reflexiones sobre las vías de internacionalización (tradicional, nacidas globales y redefinidas globales) consideráis que son de aplicación?
2. Desde el Gobierno se os encomienda la redacción de un informe en el que propongáis, de forma razonada, una serie de medidas destinadas a mejorar las posibilidades de internacionalización de las pymes de vuestro país. ¿Qué medidas, y por qué, propondrías?
3. Buscad información sobre los casos mencionados en el apartado dedicado a las diferentes estrategias de internacionalización (Agro Sevilla, Camper, Telemedicine Clinic, Mas d'en Gil, Mango y Custo-Barcelona) y tratad de identificar elementos de éxito comunes en sus respectivas estrategias de internacionalización.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Cuáles son los criterios que establecen si una empresa es una pyme?
2. ¿Es cierto que en la economía global una mayoría de empresas son grandes empresas?
3. En la Unión Europea, ¿tienen las pymes una importancia menor que en la economía mundial en su conjunto?
4. ¿Cuáles son las actividades que materializan el concepto de internacionalización?
5. De las actividades anteriores, ¿cuáles son las que de forma mayoritaria desempeñan las pymes internacionalizadas?
6. ¿Podemos establecer de modo inequívoco que las empresas con mejores resultados se internacionalizan en mayor medida?
7. ¿Cómo caracterizaríais las tres vías de internacionalización presentadas en el módulo?
8. ¿Cuáles son las motivaciones subyacentes a las tres vías de internacionalización desarrolladas en el módulo?

Solucionario

1. ¿Cuáles son los criterios que establecen si una empresa es una pyme?

En los países que forman la Unión Europea (UE), se define la pequeña y mediana empresa (pyme) en función de tres criterios, que son el número de trabajadores, la cifra de negocio y la dimensión del activo total. En concreto, se considera que una pyme ha de tener menos de 250 empleados y, o bien una cifra de facturación inferior a los 50 millones de euros, o bien un activo total inferior a los 43 millones de euros.

2. ¿Es cierto que en la economía global una mayoría de empresas son grandes empresas?

No. De hecho, la pyme es la forma mayoritaria en que se organiza la empresa, así, cerca del 90% del total de empresas adoptan la forma de pyme. Además de su importancia numérica, hay que destacar que las pymes generan aproximadamente un 50% de la producción mundial de bienes y servicios y dan empleo a un 50-60% del total de trabajadores.

3. En la Unión Europea, ¿tienen las pymes una importancia menor que en la economía mundial en su conjunto?

No. Lo que se comprueba es lo contrario, puesto que en el ámbito territorial de la Unión Europea un 99,8% de las empresas europeas eran pymes y representaban aproximadamente 21 millones de empresas. Asimismo, las pymes dan empleo a un 70% de los trabajadores y generan aproximadamente un 58% del valor añadido bruto. La plantilla promedio en una pyme de la UE era, en el 2010, de 4,2 trabajadores, mientras que en una gran empresa era de 1.005,2 trabajadores.

4. ¿Cuáles son las actividades que materializan el concepto de internacionalización?

La internacionalización se materializa cuando se desempeñan algunas de las seis actividades siguientes:

- 1) La importación (compra de bienes y servicios en el exterior)
- 2) La exportación (venta de bienes y servicios al exterior)
- 3) La cooperación tecnológica (creación de conocimiento conjunto con empresas, universidades, centros de investigación, entre otros, extranjeros)
- 4) Actuar como subcontratado (realizar parte de un proceso de producción internacionalizado)
- 5) Subcontratar (encargar parte de un proceso de producción a una empresa extranjera)
- 6) Inversión directa extranjera (presencia física en un mercado exterior)

5. De las anteriores actividades, ¿cuáles son las que en forma mayoritaria desempeñan las pymes internacionalizadas?

Las de importación y exportación, actividades que aproximadamente ejecutan entre un 25 y un 30%.

6. ¿Podemos establecer de modo inequívoco que las empresas con mejores resultados se internacionalizan en mayor medida?

Los trabajos académicos en este aspecto son ambivalentes. Aun así, parece que el canal más habitual es de mayor rendimiento empresarial hacia la internacionalización. De modo similar a lo que antes afirmábamos con la innovación, puede ser necesario un determinado umbral de capacidad empresarial (reflejada en un comportamiento superior al de la competencia) para afrontar la internacionalización.

7. ¿Cómo caracterizaríais las tres vías de internacionalización presentadas en el módulo?

Las empresas que siguen la vía de la internacionalización tradicional suelen seguir una modalidad que se puede denominar progresiva. Típicamente, parten de una situación nacional que se puede considerar como consolidada y, por diferentes motivos, empezamos de forma esporádica a explorar la internacionalización, a menudo mediante exportaciones esporádicas de sus productos.

Una segunda gran vía es la que siguen empresas que se denominan nacidas globales. En contraste con las empresas de internacionalización tradicional, las empresas nacidas globales siguen una estrategia de presencia internacional muy rápida y con mercados simultáneos.

El producto, en estos tipos de empresas, es totalmente global. Entre estas dos posiciones extremas encontramos a las empresas que se redefinen globales. La pauta de internacionalización que se detecta en esos casos combina una fase de internacionalización lenta, similar a la que experimentan las empresas de internacionalización tradicional, para seguidamente verificarse una segunda etapa de internacionalización acelerada.

8. ¿Cuáles son las motivaciones subyacentes a las tres vías de internacionalización desarrolladas en el módulo?

La empresa que opta por una estrategia de internacionalización tradicional acostumbra a tener como objetivo principal garantizar su supervivencia o un mayor crecimiento. Esta supervivencia, o atonía, se debe por lo general a que las condiciones en el mercado nacional han cambiado. Las empresas nacidas globales, por el contrario, se conciben desde su origen para desarrollarse en el mercado internacional. A diferencia de las anteriores, las empresas *born global* acostumbran a disponer de un tipo de ventaja competitiva que es explotable a escala global. Por último, las empresas que se redefinen como globales combinan aspectos de las dos tipologías anteriores. El patrón típico que siguen estos tipos de empresas se basa en la existencia de un acontecimiento puntual y muy relevante que aleja a las empresas de su vía tradicional.

Glosario

globalización *f* Capacidad que tiene la actividad económica, es decir la producción, la distribución, el intercambio y el consumo, para actuar a escala mundial y en tiempo real.

internacionalización (de la pyme) *f* Entenderemos que la internacionalización se materializa en la realización de seis actividades diferentes: 1) La importación (compra de bienes y servicios en el exterior); 2) La exportación (venta de bienes y servicios al exterior); 3) La cooperación tecnológica (creación de conocimiento conjunto con empresas, universidades, centros de investigación, entre otros, extranjeros); 4) Actuar como subcontratado (realizar parte de un proceso de producción internacionalizado); 5) Subcontratar (encargar parte de un proceso de producción a una empresa extranjera), y 6) Inversión directa extranjera (presencia física en un mercado exterior).

internacionalización tradicional (empresas de) *f* Las empresas que siguen la vía de la internacionalización tradicional acostumbran a seguir una modalidad que se puede denominar progresiva. Típicamente, parten de una situación nacional que se puede considerar como consolidada y, por motivos que hemos explorado, empiezan de forma esporádica a explorar la internacionalización, a menudo mediante exportaciones esporádicas de sus productos.

nacidas globales (empresas) *f* Las empresas nacidas globales siguen una estrategia de presencia internacional muy rápida y con mercados simultáneos. No es poco habitual que las exportaciones superen a las ventas en el mercado nacional desde el mismo momento del nacimiento de la empresa. El producto, en este tipo de empresas, es totalmente global.

pequeña y mediana empresa (pyme) *f* En los países que forman la Unión Europea (UE) se define la pequeña y mediana empresa (pyme) en función de tres criterios, que son el número de trabajadores, la cifra de negocio y la dimensión del activo total. En concreto, se considera que una pyme tiene que tener menos de 250 empleados y, o bien una cifra de facturación inferior a los 50 millones de euros, o bien un activo total inferior a los 43 millones de euros.

redefinidas como globales (empresas) *f* La pauta de internacionalización que se detecta en estos casos combina una fase de internacionalización lenta, similar a la que experimentan las empresas de internacionalización tradicional, para, a continuación, verificarse una segunda etapa de internacionalización acelerada. Tal como se explica, esta ruptura de tendencia se debe a un acontecimiento puntual que cambia totalmente la orientación internacional.

Bibliografía

Banco Mundial (2010). Micro, small, and medium enterprises around the world: How many are there, and what affects the count? Washington: Banco Mundial.

Comisión Europea (2009). Internationalisation of European SMEs. Bruselas: Comisión Europea.

Lages, C. (2005). "European managers' perspective on export performance determinants". Journal of Euromarketing (vol. 2, n.º 15, págs. 75-92).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004). Promoting Entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: towards a more responsible and inclusive globalisation. París: OCDE.

Suriñanch, J. y otros (2011). Pimes, innovació i internacionalització: perspectives per a Catalunya. Barcelona: Departamento de Empresa y Ocupación, Agencia de Apoyo a la Empresa Catalana, ACCIÓ (Generalitat de Catalunya) ("Papers Digitals", 13).

Svejenova, S. y otros (2007). Noves vies d'internacionalització. Les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals. Barcelona: Consorcio de Promoción Comercial de Catalunya (COPCA) de la Generalitat de Catalunya.

Wagner, J. (2005). Exports and productivity: a survey of the evidence from firm level data. Universidad de Lüneburg ("Working Paper Series in Economics").

