

## ESTRATEGIAS DE ENTRADA A NUEVOS MERCADOS DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

Adrián Caldart

Niccolò Pisani

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

**IESE Business School – Universidad de Navarra**

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2016 IESE Business School.

# ESTRATEGIAS DE ENTRADA A NUEVOS MERCADOS DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

Adrián Caldart<sup>1</sup>

Niccolò Pisani<sup>2</sup>

## Resumen

El artículo describe las distintas estrategias de entrada entre las que las pymes pueden elegir en sus procesos de internacionalización y analiza las tendencias recientes en lo relativo a la inversión extranjera directa llevada a cabo por las pymes españolas, con datos correspondientes a 1.505 empresas. Adicionalmente, se analizan cuáles han sido las industrias que más se han volcado en invertir en el extranjero y cuáles han sido los principales países elegidos como destino por las pymes españolas.

**Palabras clave:** internacionalización; pymes; estrategias de entrada.

<sup>1</sup> AESE Business School – IESE Business School.

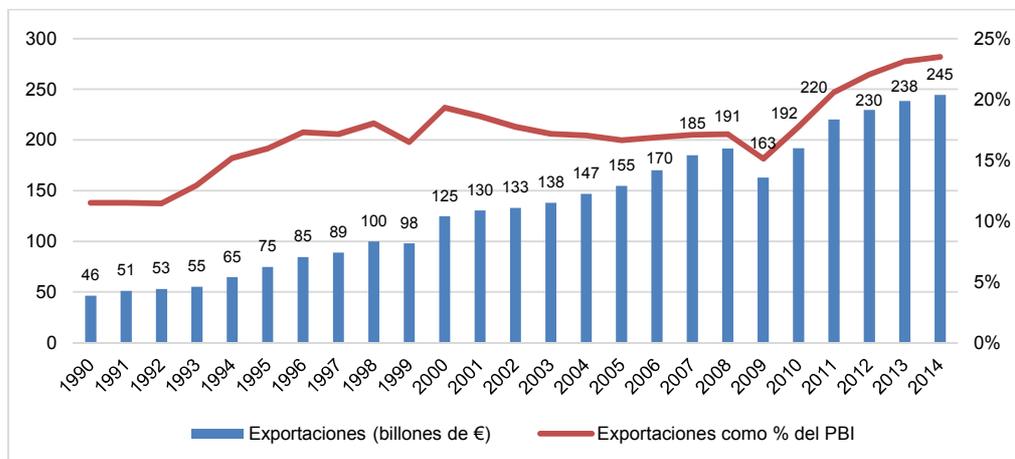
<sup>2</sup> University of Amsterdam.

## ESTRATEGIAS DE ENTRADA A NUEVOS MERCADOS DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

Durante los últimos años, el interés de las empresas españolas por potenciar sus actividades en los mercados internacionales se ha incrementado significativamente. Esta tendencia se puede ver reflejada en el notable incremento en las exportaciones, las cuales se duplicaron en valores absolutos entre 2000 y 2014, y crecieron en términos de producto interior bruto (PIB) del 19,31% al 23,49%, durante el mismo periodo (véase la Figura 1). Si bien este proceso fue potenciado por la necesidad que muchas empresas tenían de compensar la retracción sufrida en el mercado español, como consecuencia de la crisis económico-financiera iniciada en 2008, la dinámica de crecimiento trasciende esa coyuntura.

Dentro de esta tendencia general, vale la pena destacar una realidad menos conocida, pero muy significativa, como el rol desempeñado por las pequeñas y medianas empresas (pymes) en este crecimiento. Entre 2006 y 2011, la proporción de ventas en el extranjero de las pymes españolas en relación con su facturación total creció del 26,2 al 31,9%. Una alta proporción de dichas ventas está asociada a exportaciones, aunque existe también un universo, minoritario pero significativo, de pymes que asumieron el desafío de crecer internacionalmente a través de procesos de inversión en el extranjero. En este artículo, centramos nuestro análisis en las alternativas entre las que las pymes pueden elegir para sus procesos de internacionalización y analizamos las tendencias recientes en lo relativo a la inversión extranjera directa llevada a cabo por éstas. Para ello, observamos cuáles han sido las industrias que más se han volcado en invertir en el extranjero y cuáles han sido los principales países elegidos como destino por las pymes españolas.

**Figura 1**  
**Evolución de las exportaciones españolas (1990-2014)**



Fuente: *Expansión*/<http://www.datosmacro.com>, último acceso junio de 2016.

## ¿Existen estrategias «ganadoras» para internacionalizar la empresa?

Las estrategias utilizadas por las empresas para acceder a un mercado extranjero pueden clasificarse, siguiendo a Hennart, en dos grandes grupos. El primero es el de las estrategias contractuales, es decir, aquellas basadas en el establecimiento de contratos con contrapartes del exterior que no implican el establecimiento de operaciones en el extranjero para la empresa del país de origen. Nos referimos a las exportaciones canalizadas en los mercados extranjeros a través de distribuidores, licenciatarios o franquiciados. Nuestros datos indican que una amplia mayoría de las pymes españolas —siete de cada ocho— recurre a estrategias de este tipo. El segundo grupo está compuesto por las iniciativas de inversión, es decir, aquellas que conllevan una inversión de capital en el extranjero por parte de la empresa del país de origen. Dicha inversión puede implicar una participación minoritaria en una empresa local, una alianza 50-50 (*joint-venture*), la compra del paquete mayoritario de acciones o del total de una empresa local o el desarrollo de una nueva subsidiaria (*greenfield*). Aunque solamente una clara minoría de las pymes recurre a este tipo de estrategias, merecen atención, ya que constituyen un gran desafío que puede brindarles grandes recompensas y opciones de desarrollo futuro, si bien, al mismo tiempo, las exponen a riesgos normalmente mayores a los asumidos por una empresa mediana o grande.

La investigación en el campo de la estrategia empresarial internacional concluye que no existen, *a priori*, mejores o peores formas de acceder a nuevos mercados internacionales. Según Hill, Hwang y Kim, la preferencia por una u otra alternativa dependerá de la situación específica de la empresa y de los criterios que ésta priorice a la hora de tomar decisiones acerca de qué niveles de recursos está dispuesta a comprometer, qué grado de control pretende conseguir en el gobierno de la operación en el extranjero y qué tipos y niveles de riesgo está dispuesta a asumir. Estas consideraciones afectan a cualquier tipo de empresa que se empeñe en una iniciativa de internacionalización, pero, como veremos, poseen implicaciones concretas para las pymes.

### Compromiso de recursos

Algunas formas de entrada en un mercado exigen importantes compromisos de recursos, como, por ejemplo, la compra de una empresa en el país de destino o el establecimiento de una subsidiaria o una *joint-venture*. Dichas apuestas permiten, por otra parte, salvar inconvenientes de tipo regulatorio, como las protecciones arancelarias o paraarancelarias, o económicos (el coste de transportar el producto vendido desde el país de origen cuando la relación entre el volumen físico de éste y su precio es muy alta). Otras, como la exportación o la concertación de un acuerdo de licencia, demandan recursos mucho más limitados y pueden ser buenas soluciones cuando los productos «viajan bien» (bajo coste de transporte). La constitución de una *joint-venture* es una situación intermedia entre las anteriores y permite salvar las distancias culturales existentes con el país de destino gracias al concurso de un socio local o, incluso, salvar un impedimento legal cuando la asociación con empresas locales sea condición necesaria para operar en un mercado. Normalmente, las pymes recurren a la exportación, pues encuentran serias dificultades para solventar el coste de mantener personal en el país de destino durante un periodo de tiempo lo suficientemente prolongado como para familiarizarse con éste y lograr un posicionamiento sustentable. Existen modos de morigerar este impacto, como la asociación entre empresas o la adhesión a certificaciones que actúan como plataformas comerciales. Así, por ejemplo, la plataforma Portugal Fresh ofrece frutas, vegetales y flores de más de 8.500 pequeños productores portugueses en los mercados internacionales a través de iniciativas como la presencia mediante un importante *stand* en la reciente edición 2015 de Fruit Logística, en Berlín.

## Gobierno

El control que posee la empresa sobre su operación en el extranjero viene determinado por el tipo de gobierno corporativo de la operación en el mercado extranjero. En este sentido, la empresa tendrá, sin duda, más control sobre una subsidiaria de la que posea el total o la mayoría del capital –sin perjuicio de que delegue en ésta decisiones importantes– que sobre una *joint-venture* 50-50, que suelen acabar en la venta, por parte de uno de los socios, en un 80% de los casos. En este tipo de organizaciones, al igual que en el caso de las alianzas contractuales, el grado de control dependerá de la claridad del contrato que vincula sus relaciones, que otorgará mayor o menor capacidad a la empresa de hacerlo cumplir en caso de conflicto. A su vez, esto último dependerá del nivel de eficiencia y transparencia del sistema judicial del país de destino y de la conducta del socio en relación con temas conflictivos no regulados en el contrato. En este sentido, cabe señalar que la pyme se caracteriza por estar controlada, en una alta proporción, por familias, lo que las convierte en la proyección de la personalidad y los valores de su/s fundador/es y que, a su vez, puede tener impacto a la hora de elegir la estrategia internacional de la empresa. La investigación sobre empresas familiares demuestra que éstas suelen caracterizarse por tomar decisiones con una fuerte orientación al largo plazo, lo cual afectará al criterio de elección de los países donde hacer negocios. También existen estudios que identifican una relativa aversión de la empresa familiar a constituir compañías sobre la base de un control compartido del gobierno con otros socios.

## Riesgo

Existen distintos tipos de riesgo, los cuales pueden ser gestionados, más o menos eficazmente, a través de distintas estrategias de internacionalización. El riesgo económico-financiero depende, claramente, del volumen de recursos comprometidos y del grado de desconocimiento del entorno local, dos factores normalmente mitigados a través de la asociación con empresas locales. Sin embargo, estas asociaciones generan desafíos relacionados con la dirección de un emprendimiento controlado sólo de modo parcial. Una estrategia basada en exportar y vender localmente con distribuidores reduce el riesgo financiero, pero incrementa el riesgo de violación de la propiedad intelectual, al no contar con una organización local fuertemente enfocada en defender este aspecto. Por ejemplo, The Walt Disney Company decidió comenzar a operar con subsidiarias locales en Latinoamérica, en 1999, tras experimentar fuertes pérdidas durante décadas debido a la proliferación de productos ilegales asociados a la marca y a personajes de Disney. Finalmente, existen riesgos regulatorios que pueden convertir rápidamente un negocio viable en uno en serias dificultades. Particularmente sensible es el caso de industrias «estratégicas» (telecomunicaciones, energía, acero, cemento, transporte público...) que son siempre «candidatas» a la expropiación a manos de regímenes autoritarios, bajo argumentos como el «interés nacional», de fácil instalación en la opinión pública local. En este sentido, las pymes deben ser muy cuidadosas, pues su falta de dimensión les dificulta mitigar muchos de estos riesgos, algo que las empresas de mayor tamaño pueden hacer al contar con cierta holgura de recursos o de capacidad de influencia en el entorno local, bien de modo directo, bien gracias al apoyo de la diplomacia de su país de origen. La falta de capacidad de influencia de la pyme la hace vulnerable a cambios regulatorios, tecnológicos y a «vacíos institucionales» que muchos países presentan respecto a factores como la fluidez en el funcionamiento del mercado financiero o la eficiencia y transparencia del sistema judicial. Así, la decisión del Gobierno argentino de restringir severamente las importaciones de productos desde enero de 2011 ha dañado mucho las operaciones de pymes españolas, cuyas operaciones locales se apoyaban en la importación de productos, por ejemplo, en el sector editorial. Adicionalmente, los cambios bruscos en las condiciones económicas de un país encuentran a la pyme menos provista, normalmente, de márgenes en cuanto a recursos para absorber una fuerte caída en el nivel de actividad de un mercado.

## La inversión extranjera directa de las pymes españolas

En este apartado, analizamos el desempeño reciente de las pymes españolas que llevaron adelante estrategias de internacionalización.

*Estrategias de inversión.* Nuestro análisis se basa en los datos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), elaborada por la Fundación SEPI, correspondientes al periodo 2006-2011. La muestra abarca datos correspondientes a empresas que han reportado datos para todo el periodo y de otras que lo han hecho durante un número de años inferior. La cantidad total de datos empresa/año incluidos en la muestra asciende a 5.563, correspondiente a un total de 1.505 empresas. A su vez, las compañías se encuentran agrupadas en veinte áreas de actividad (véase la Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Industrias incluidas en la muestra de pymes españolas**

Industria	%
Productos metálicos	10,28
Máquinas agrícolas e industriales	8,36
Productos alimenticios y tabaco	8,18
Industria química y productos farmacéuticos	7,53
Textiles y confección	7,46
Productos de caucho y plástico	7,17
Industria del mueble	5,37
Productos minerales no metálicos	5,12
Maquinaria y material eléctrico	4,64
Vehículos de motor	4,31
Industria del papel	4,26
Cuero y calzado	3,54
Industria cárnica	3,47
Artes gráficas	3,45
Otras industrias manufactureras	3,45
Metales férreos y no férreos	3,18
Industria de la madera	3,16
Otro material de transporte	2,37
Bebidas	2,35
Productos informáticos, electrónicos y ópticos	2,32
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Fundación SEPI, *encuesta sobre estrategias empresariales*, 2006 al 2011, último acceso junio de 2016.

Dentro de esta muestra, las pymes que han reportado actividades internacionales –un 87,2%– afirma que sólo lo ha hecho a través de estrategias contractuales de productos o servicios. El 12,8% restante ha reportado haber llevado a cabo algún tipo de inversión extranjera directa. Este último grupo de empresas posee un mayor tamaño, medido en función de su facturación y número de empleados (véase la Tabla 2).

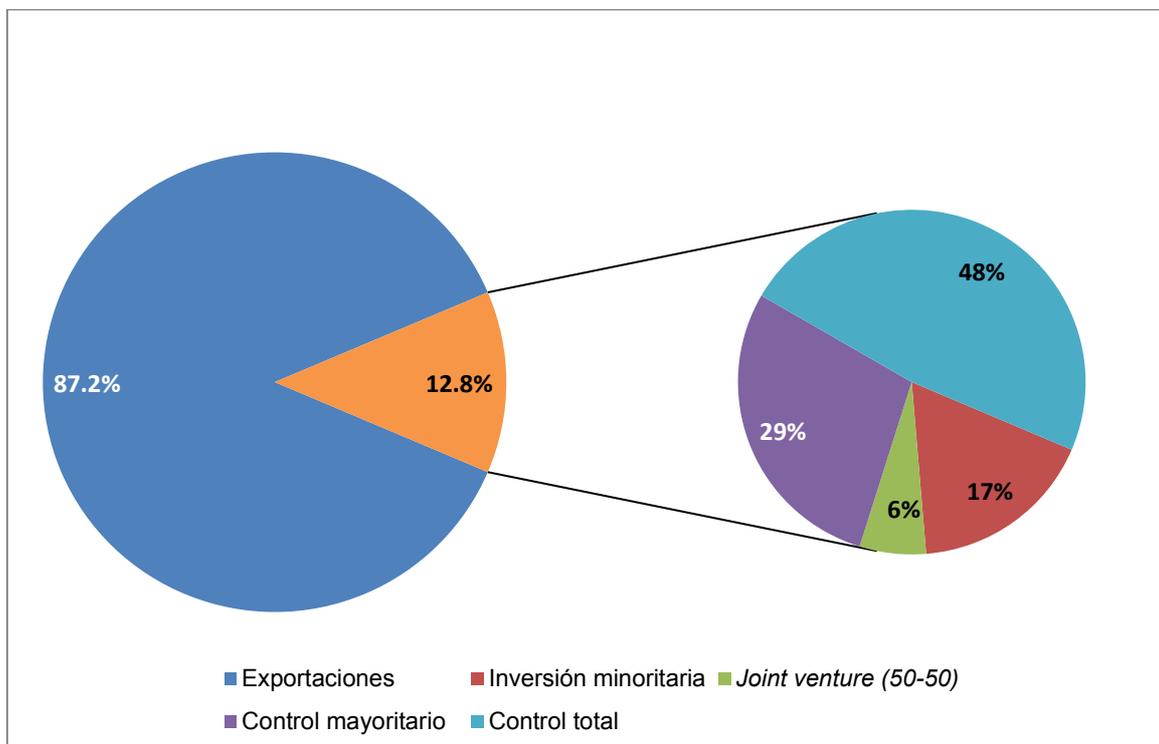
**Tabla 2**  
**Estrategias de internacionalización contractuales y de inversión**

	Porcentaje de empresas	Ventas en el extranjero (% del total)	Número de empleados
<b>Contractuales</b>	<b>87,2%</b>	<b>27%</b>	<b>74</b>
<b>De inversión</b>	<b>12,8%</b>	<b>42%</b>	<b>135</b>

Fuente: Fundación SEPI, *encuesta sobre estrategias empresariales*, 2006 al 2011, último acceso junio de 2016.

Dentro de este grupo, observamos que algo menos de la cuarta parte (23%) lo ha hecho en forma de inversiones minoritarias o a través de alianzas estratégicas cuyo control político se encuentra compartido con su socio (50-50); las restantes empresas poseen, al menos, alguna operación en el extranjero, en la cual gozan del control societario mayoritario (28%) o absoluto (48%), (véase la Figura 2).

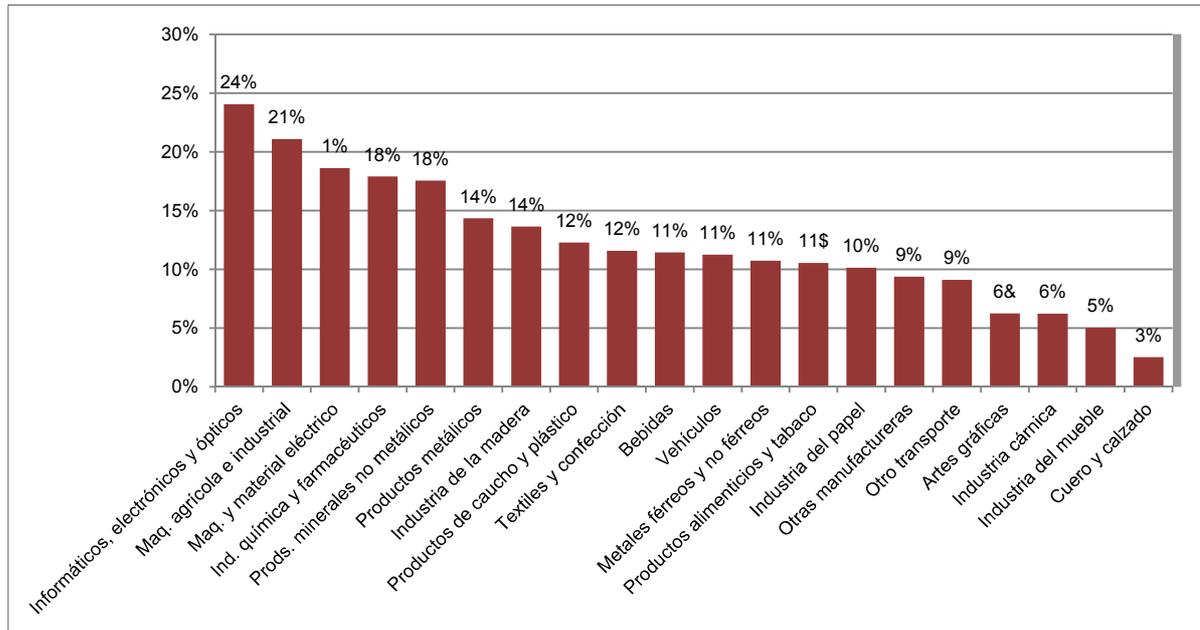
**Figura 2**  
**Estrategias de entrada de las pymes españolas (2006-2011)**



Fuente: Fundación SEPI, *encuesta sobre estrategias empresariales*, 2006 al 2011, último acceso junio de 2016.

Haciendo un desglose por sectores industriales (véase la Figura 3), se observa que las empresas que optan en mayor proporción por estrategias basadas en la inversión extranjera directa son aquellas dedicadas a la producción de equipamiento informático, electrónico y óptico (24%); las de maquinaria agrícola e industrial (21%); las de maquinaria y materiales eléctricos (19%), y las de productos químicos farmacéuticos (18%). En el extremo opuesto encontramos las artes gráficas (6%), la industria cárnica (6%), la del mueble (5%) y la del cuero y calzado (3%).

**Figura 3**  
**Inversiones extranjeras directas por sector (porcentaje sobre el total de empresas del sector)**

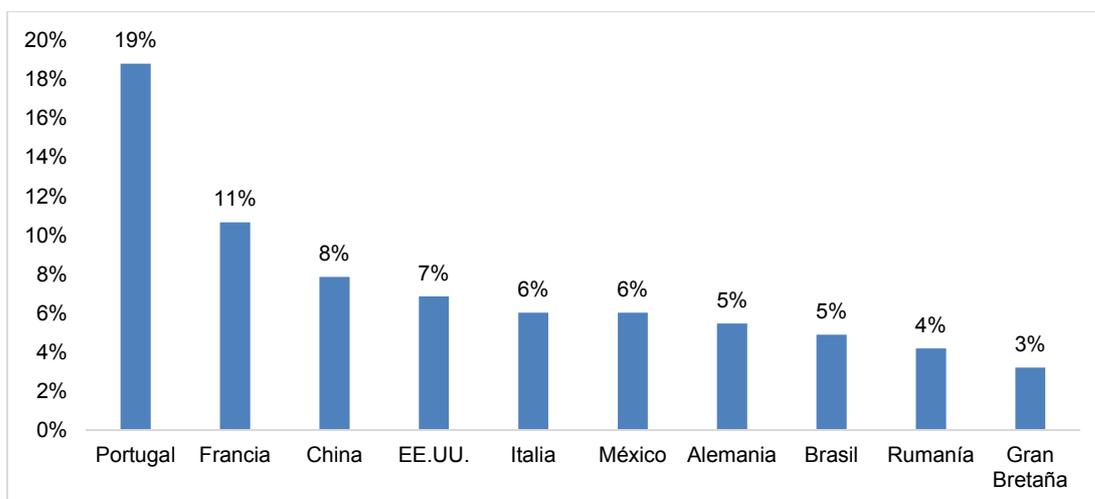


Fuente: Fundación SEPI, *encuesta sobre estrategias empresariales*, 2006 al 2011, último acceso junio de 2016.

## ¿Dónde invierten las pymes españolas?

Con el fin de conocer cuáles son los principales países de destino de las inversiones de las pymes españolas, hemos analizado cuál es la localización de la subsidiaria principal de cada una de las empresas de la muestra. La Figura 4 refleja cuáles son los diez principales países elegidos como destino por las pymes. Los datos muestran que los países limítrofes –Portugal y Francia– reciben la mayor proporción de las inversiones, con un 18,8% y un 10,7%, respectivamente. China aparece en tercer lugar, con cerca de un 8%. A nivel de continentes, los principales destinos son Europa (con el 56% de las inversiones), Norteamérica (13%), Asia (9,3%) y Sudamérica (9%). Cabe señalar que el 91% de las pymes concentran su principal subsidiaria en solamente 20 países, 10 de ellos en Europa, lo cual denota un grado de concentración relativamente alto en las iniciativas de inversión extranjera directa.

**Figura 4**  
**Destinos de las inversiones extranjeras directas de las pymes españolas (2006-2011)**

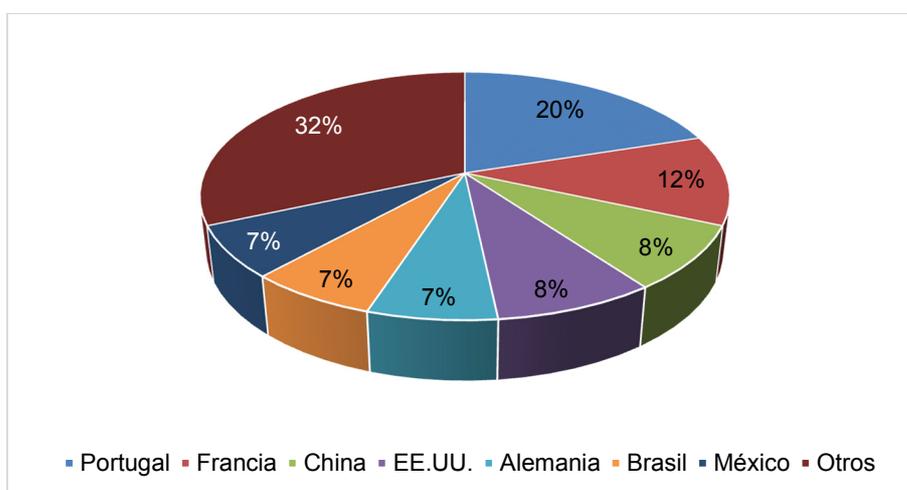


Fuente: Fundación SEPI, encuesta sobre estrategias empresariales, 2006 al 2011, último acceso junio de 2016.

### Mercados geográficos prioritarios por industria

Además de observar cuáles son los principales países elegidos para establecer operaciones, es interesante analizar qué países aparecen consistentemente como altamente prioritarios para las pymes. Para ello, hemos analizado, por sectores industriales, cuáles son los tres países señalados como principales destinos de las pymes españolas. A partir de este dato, ponderamos no ya si los países son elegidos, sino hasta qué punto lo son en este «podio» de países. Los datos muestran que, aunque los pesos relativos se modifican, el *ranking* de los países líderes continúa inalterado. Portugal es nuevamente el país líder, seguido de Francia, China y Estados Unidos (véase la Figura 5). Sin embargo, si este análisis se limita a identificar solamente el principal mercado de cada industria, Portugal es el destino principal en el 50% de las industrias, seguido de China (20%) y Estados Unidos (10%), (véase la Tabla 3).

**Figura 5**  
**Países de destino prioritarios de inversiones extranjeras directas**



Fuente: Fundación SEPI, encuesta sobre estrategias empresariales, 2006 al 2011, último acceso junio de 2016.

**Tabla 3**  
**Principal destino de las inversiones por sector industrial**

Industria	País principal
Industria cárnica	Portugal
Productos alimenticios y tabaco	Portugal
Bebidas	EE. UU.
Textiles y confección	China
Cuero y calzado	EE. UU.
Industria de la madera	Portugal
Industria del papel	Portugal
Artes gráficas	Portugal
Industria química y productos farmacéuticos	Portugal
Productos de caucho y plástico	Alemania
Productos minerales no metálicos	Portugal
Metales férreos y no férreos	Brasil
Productos metálicos	Portugal
Máquinas agrícolas e industriales	Portugal
Productos informáticos, electrónicos y ópticos	Portugal
Maquinaria y material eléctrico	Francia
Vehículos de motor	China
Otro material de transporte	Chile
Industria del mueble	China
Otras industrias manufactureras	China

Fuente: Fundación SEPI, *encuesta sobre estrategias empresariales*, 2006 al 2011, último acceso junio de 2016.

## Conclusiones

Nuestro análisis muestra que las pymes españolas han hecho fuertes progresos en lo que respecta a su inserción en los mercados internacionales. Dentro de una dinámica principalmente explicada por las exportaciones, también encontramos un interesante número de empresas que ha avanzado un paso más allá, constituyendo operaciones en el extranjero, aunque el grado de intensidad de esta estrategia varía fuertemente de industria a industria. Los principales destinos de estos esfuerzos son, al igual que en el caso de las empresas de mayor tamaño, países de la Unión Europea, relativamente cercanos desde el punto de vista cultural, geográfico, económico y administrativo. Los vecinos Portugal y Francia son, previsiblemente, los destinos más frecuentados. Sin embargo, sobresalen también Estados Unidos, China y México, y algunos países de Sudamérica como destinos más remotos, pero con un peso relativamente alto.

En general, las pymes que invierten en el extranjero se inclinan por formas de gobierno corporativo que les permitan tener un alto grado de control, por lo que es escaso el número de empresas que aceptan participaciones minoritarias y casi marginal el de las que avanzan con estructuras de gobierno 50-50, una tendencia que confirma los datos del trabajo de Fernández y Nieto sobre el impacto de la propiedad en el desarrollo internacional. Si la pyme española lograra, a través de la experiencia y de la formación de sus principales directivos, sentirse más cómoda con estructuras societarias basadas en compartir el poder, podría compensar una relativa pérdida de control societario con las ventajas asociadas en términos de menos recursos comprometidos y riesgos asumidos, multiplicando, de ese modo, su capacidad de establecimiento de operaciones internacionales.

## Referencias

Fernández, Z. y M. J. Nieto (2006), «Impact of Ownership on the International Involvement of Smes», *Journal of International Business Studies*, 37(3), pp. 340-351.

Hennart, J. F. (2000), «The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise», en C. Pitelis y R. Sugden (eds.), *The Nature of the Transnational Firm*, pp. 81-116, Londres, Routledge, (2ª ed.).

Hill, C., P. Hwang y W. Kim (1990), «An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode», *Strategic Management Journal*, 11(2), pp. 117-128.