A cada pyme su estrategia de internacionalización

La expansión de Inditex es la punta del iceberg de un proceso de internalización de las empresas españolas al que no son ajenas las pymes. Adrian Caldart y Niccolò Pisani analizan las estrategias que han llevado a las pymes a facturar un tercio de sus ventas en el extranjero.

27 de julio de 2016

Entre 2000 y 2014, el valor absoluto de las exportaciones españolas se duplicó, pasando de suponer el 19% a más del 23% del PIB.

Las pymes han jugado un papel relevante en este **proceso de internacionalización**. Sus ventas en el extranjero, que en 2006 significaban el 26% de su facturación, ya ascendían al 32% en 2011.

Aunque en la mayoría de los casos estas ventas se realizan a través de **distribuidores, licenciatarios o franquiciados**, cada vez más empresas están dispuestas a crecer invirtiendo en el extranjero con diferentes niveles de **riesgo y participación**.

Una investigación de **Adrián Caldart** y **Niccolò Pisani** expone dónde invierten y cuáles son las tácticas de las pymes a la hora de internacionalizarse.

©IESE Business School

Evolución de las exportaciones españolas (1990-2014)

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

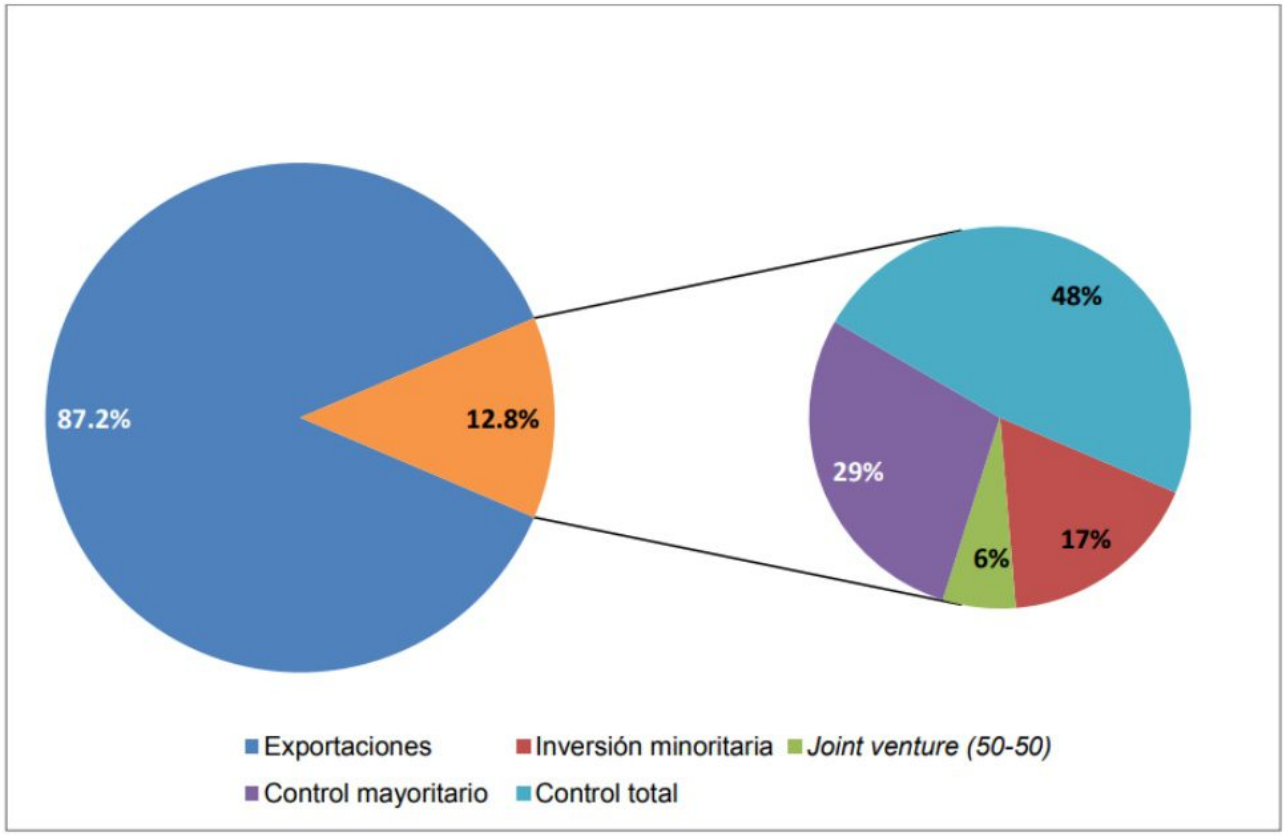
¿Qué mercados interesan?

Como recoge la investigación, los datos de la *Encuesta sobre estrategias empresariales* de la Fundación SEPI muestran que en el periodo 2006-2011 un 87% de las pymes exportadoras recurrió a **estrategias contractuales** y canalizó sus ventas en el extranjero a través de distribuidores, licenciatarios o franquiciados.

El 13% restante llevó a cabo algún tipo de **inversión directa en el extranjero** a través de la compra total o parcial de una empresa local o la creación de una *joint venture* o una filial.

©IESE Business School

Estrategias de entrada de las pymes españolas (2006-2011)



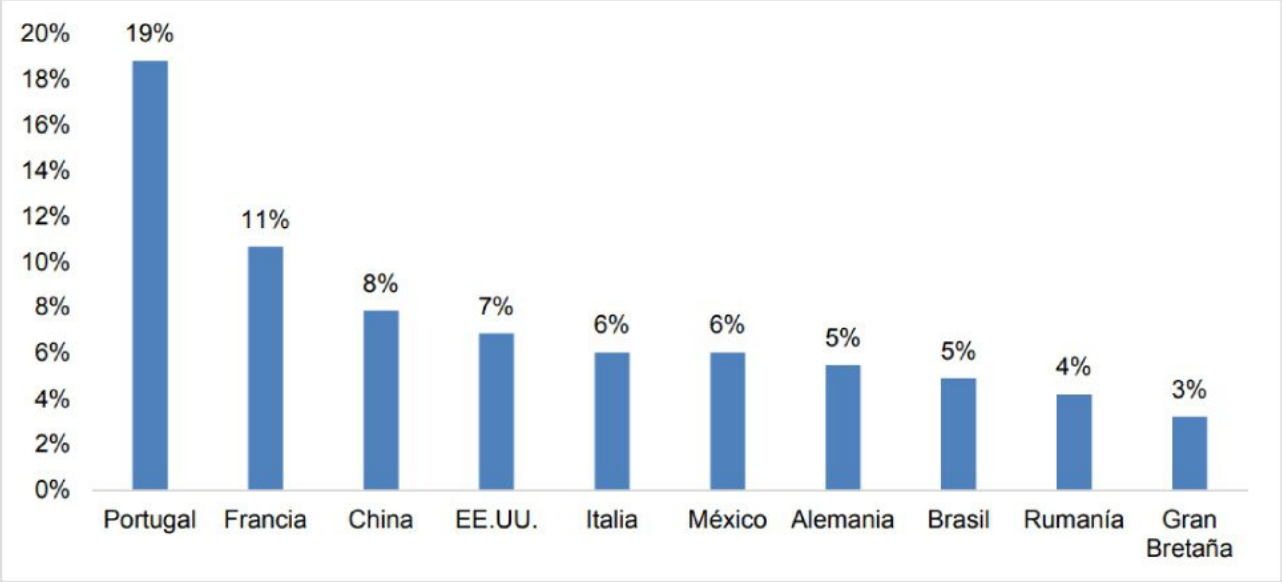
Fuente: Fundación SEPI, *encuesta sobre estrategias empresariales*, 2006 al 2011, último acceso junio de 2016.

La Unión Europea, que acaparó el 56% de estas operaciones, fue el principal destino de las inversiones. La proximidad geográfica, económica, administrativa y cultural convirtió a **Portugal** (19%) y **Francia** (11%) en los mayores receptores.

En la clasificación también destacan países más remotos, como **China** (8%), **Estados Unidos** (7%), **México** (6%) o **Brasil** (5%).

©IESE Business School

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.

Si hacemos un análisis por sectores, las pymes que más recurren a la inversión directa en el mercado de destino son las dedicadas a la **producción de equipamiento informático, electrónico y óptico** (24%) y las de **maquinaria agrícola e industrial** (21%), las únicas en las que la fórmula de la inversión directa supera el 20%.

A cada empresa su fórmula

Caldart y Pisani advierten que no existen buenos ni malos métodos de acceso a nuevos mercados internacionales. La preferencia por una u otra alternativa dependerá de la **situación específica de la empresa** y de los criterios que priorice en diversos apartados:

1) Cantidad de recursos que está dispuesta a comprometer. Fórmulas de entrada como la compra total o parcial de una empresa local, el establecimiento de una *joint venture* o la creación de una filial exigen grandes inversiones. Pero en ocasiones permiten salvar obstáculos regulatorios o económicos.

La exportación a través de un distribuidor local o un acuerdo de licencia requieren menos recursos y pueden ser buenas soluciones cuando los productos no tienen elevados costes de transporte, por ejemplo.

Normalmente, las pymes evitan mantener personal en el país de destino durante un periodo de tiempo prolongado.

©IESE Business School

2) Grado de control que pretende ejercer. El control que posee la empresa sobre su inversión en el extranjero viene determinado por el tipo de gobierno de la operación.

En este apartado es importante tener en cuenta la claridad del contrato que regula las relaciones y el nivel de eficiencia y transparencia del sistema judicial del país de destino.

En el caso concreto de las pymes, con una elevada proporción empresas familiares, tampoco hay que pasar por alto la aversión de estas a compartir el gobierno con otros socios, según se desprende de algunos estudios.

3) Tipos y nivel de riesgo que está dispuesta a asumir. El riesgo económico-financiero depende del volumen de recursos comprometidos y del grado de desconocimiento del entorno local, factores que pueden mitigarse gracias a la asociación con empresas locales.

Una estrategia basada en exportar y vender localmente a través de distribuidores reduce notablemente el riesgo financiero, pero incrementa el riesgo reputacional por la pérdida de control sobre el proceso.

Por su dimensión y escasa capacidad de influencia, las pymes son particularmente vulnerables a cambios regulatorios y tecnológicos, así como al vacío institucional de muchos países en el funcionamiento del mercado financiero o en la eficiencia y transparencia del sistema judicial.

Retos de futuro

La investigación de Caldart y Pisani muestra que la mayoría de las pymes españolas que invierten en el extranjero se inclinan por **formas de gobierno** que les otorguen un **elevado grado de control**. Pocas aceptan participaciones minoritarias y casi ninguna apuesta por estructuras al 50%.

Sin embargo, los autores señalan que si la formación y la experiencia de los directivos permitiera a las pymes sentirse más cómodas compartiendo el poder, la **pérdida de control** se vería compensada con una **reducción de los recursos comprometidos y de los riesgos asumidos**, lo que multiplicaría las posibilidades de abordar nuevas operaciones internacionales.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School