



La internacionalización de la empresa aragonesa

Resumen ejecutivo

Estudio dirigido por Luis Lanaspá

Economic Strategies and Initiatives, SL (Universidad de Zaragoza)

La internacionalización de la empresa aragonesa

Resumen ejecutivo

Economic Strategies and Initiatives, ESI, SL
(*spin-off* de la Universidad de Zaragoza)

Equipo redactor:

Luis Lanasa Santolaria (*director del estudio*)

Carmen Fillat Castejón

Fernando Sanz Gracia

Irene Olloqui Cuartero

Marcos Sanso Navarro

Mara González Álvarez

Aída Galiano Martínez

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN
COLECCIÓN ESTUDIOS

La responsabilidad por las opiniones expresadas en las publicaciones del Consejo Económico y Social de Aragón incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que el Consejo se identifique con las mismas.

2014

© Consejo Económico y Social de Aragón.
Esta publicación se edita únicamente en formato digital.

Consejo Económico y Social de Aragón
c/ Joaquín Costa, 18, 1º
50071 Zaragoza (España)
Teléfono: 976 71 38 38 – Fax: 976 71 38 41
cesa@aragon.es
www.aragon.es/cesa

Índice

1. Internacionalización: concepto, ventajas, inconvenientes y dificultades para su consecución	7
1.1. Ventajas de la internacionalización	7
1.2. Inconvenientes asociados a la internacionalización	8
1.3. Dificultades para conseguir la internacionalización	8
2. Aragón y los mercados internacionales: una breve panorámica	10
3. Aplicaciones empíricas llevadas a cabo en el estudio	19
4. Hechos estilizados: evidencia sobre la internacionalización	21
4.1. Factores que favorecen o dificultan la internacionalización	21
a) Tamaño de la empresa	21
b) Carácter familiar o no de la empresa.....	22
c) Capital humano de la empresa.....	22
d) Antigüedad de la empresa.....	23
e) Participación de capital extranjero.....	23
f) Intensidad en I+D+i	23
g) Las barreras en los mercados exteriores	24
h) Las políticas públicas de apoyo	24
i) Red de distribución propia, comprar y vender por internet.....	24
4.2. Motivos, mecanismos y consecuencias de la internacionalización	25
4.3. Diferencias empresa exportadora versus empresa no exportadora	25
a) Diferencias en la atvaloración	25
b) Diferencias en productividad	26
c) Diferencias en indicadores y financieros.....	26
4.4. Diferencias empresa exportadora aragonesa versus empresa exportadora española	26

5. Clasificación de las empresas según su estrategia de internacionalización	28
5.1. Perfiles de las empresas de la muestra	28
Perfil 1: "Empresas innovadoras"	29
Perfil 2: "Pequeñas empresas locales"	29
Perfil 3: "Empresas en expansión"	30
5.2. Perfiles de las empresas internacionalizadas de la muestra	31
Perfil 1: Exportadoras "cautelosas"	31
Perfil 2: Exportadoras "ampliando mercados"	32
Perfil 3: Exportadoras "asentadas"	32
6. Recomendaciones e itinerario para la internacionalización	33
6.1. Recomendaciones para la internacionalización	33
6.2. Itinerario para la internacionalización	35
7. Conclusiones	38

Introducción y presentación del contenido

Es habitual para los economistas académicos verse sometidos ocasionalmente a cuestionarios de opinión para que manifiesten su grado de acuerdo sobre diversos enunciados económicos. En las respuestas a los mismos las frases que suscitan mayor grado de acuerdo son: “el comercio beneficia a todos los países implicados en él” o “los países con mayor tasa de apertura están más desarrollados económicamente y disfrutan de un bienestar superior”. Y es que, desde el mismo nacimiento de la Economía como ciencia, uno de los postulados básicos es que comerciar entre países diferentes es muy positivo y conveniente para todos los intervinientes en el intercambio. Y lo es desde varios puntos de vista, siendo uno de los más importantes el relativo a su relación con la creación de empleo. El mayor problema macroeconómico actual de nuestra economía es la alta tasa de desempleo, que alcanza cifras en torno al 35% en Andalucía o Extremadura. En tal situación exportar o invertir en el extranjero se revela como uno de los elementos más eficaces para crear empleo, empleo de mayor calidad, bien retribuido y estable¹.

Pero es que no sólo tiene la actividad exportadora ese efecto directo sobre el empleo. Hay otro efecto aún más inmediato que es contribuir a que la economía española tenga superávit por cuenta corriente. Dado que otro problema clave de nuestra economía es el alto grado de endeudamiento exterior, nuestra perspectiva a la luz de los mercados financieros internacionales exige ese superávit sostenido aunque la economía esté creciendo. Precisamente entonces es aún más importante porque actualmente se abre la posibilidad de superar la crisis y caer en déficit nuevamente complicaría las cosas.

Este resumen ejecutivo presenta de forma rápida y accesible para el público en general las principales conclusiones de un trabajo más amplio realizado por la empresa spin-off de la Universidad de Zaragoza *Economic Strategies and Initiatives (ESI)* para el Consejo Económico y Social de Aragón con el título “LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ARAGONESA”. En él se muestra una síntesis de los resultados obtenidos tras la aplicación de distintas metodologías, articulados en una radiografía completa e integrada del comportamiento internacional de las empresas aragonesas que establece también pautas que pueden ayudar a promover la internacionalización de las mismas.

1 Véase para abundar en este tema el trabajo realizado en 2010 para el ICEX por Analistas Financieros Internacionales sobre “Internacionalización, empleo y modernización de la economía española”.

1. Internacionalización: concepto, ventajas, inconvenientes y dificultades para su consecución

En sentido amplio se entiende por internacionalización todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales.

Una definición más técnica es la de Villareal (2005): *internacionalización se define como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa.*

Las actividades que agrupa la internacionalización van más allá de exportar o importar. Incluye la inversión directa en el exterior, la inversión extranjera directa y otro tipo de actividades como la cooperación empresarial o las licitaciones internacionales. Todas estas actividades pueden coexistir o no en una misma empresa.

La internacionalización de las empresas es un estadio deseable de alcanzar porque amplía el conjunto de posibilidades que se les abren en todos los aspectos, pero no todo lo que le rodea es positivo. A continuación se exponen las ventajas, los inconvenientes y las dificultades que lograr la internacionalización supone para las empresas.

1.1.- VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Seguindo a Ortega (2010), podemos enumerar las siguientes ventajas de la internacionalización:

- El acceso a mercados exteriores permite diversificar el riesgo de las operaciones comerciales, estabilizando, en su caso, posibles fluctuaciones estacionales en las ventas domésticas, lo que incrementa la probabilidad de supervivencia y reduce la tasa de fracaso.
- La existencia de nuevos clientes permite, sin renunciar al mercado nacional, ampliar la facturación de la empresa, posibilitando su crecimiento y expansión.
- La experiencia exportadora ayuda a que las compañías aprendan a desenvolverse en escenarios distintos al de su entorno y a que se adapte a cualquier tipo de mercado y sus exigencias. Esta cualidad las hace más flexibles y les proporciona una mayor capacidad de adaptación a hipotéticos cambios del entorno.
- En muchos casos la exportación consigue alargar la vida útil de un producto que puede estar en fase de declive en el mercado doméstico, pero que puede ser

nuevo en otros mercados, especialmente si existen diferencias tecnológicas entre ambos.

- El incremento en ventas y en producción que lleva aparejado la internacionalización, en presencia de economías de escala, da lugar a una reducción del coste unitario de producción y aumentos de la productividad.
- La presencia en el exterior y la proyección internacional es un activo intangible que mejora y potencia la difusión de la imagen y el prestigio de la empresa, tanto más cuanto mayor sea el número de mercados en los que opera.

1.2.- INCONVENIENTES ASOCIADOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

De nuevo inspirándonos en Ortega (2010) podemos citar los siguientes inconvenientes de la internacionalización:

- Sobre todo al principio del proceso exportador puede haber un incremento en costes. La exportación puede obligar a obtener la homologación del producto en el mercado de destino (certificaciones especiales de calidad, nuevos envases o presentación), los costes de administración y viajes tienden a aumentar y también los asociados a la inversión en nuevos materiales de comunicación y promoción.
- La penetración en los mercados exteriores es costosa en tiempo, especialmente en las primeras fases del intento, porque hay que superar a menudo muchas barreras de todo tipo (lingüístico, cultural, social,...).
- Será necesario contratar nuevo personal especializado o invertir en formación de ámbito internacional para el ya perteneciente a la empresa.
- Es probable que la empresa tenga que modificar sus pautas tradicionales de financiación, teniendo que recurrir a sistemas novedosos, con el riesgo que esto genera.
- La organización logística y de distribución es más complicada que la nacional.
- Al ser mercados heterogéneos aumentan los riesgos económico-legales y los políticos.

1.3.- DIFICULTADES PARA CONSEGUIR LA INTERNACIONALIZACIÓN

Finalmente, conseguir la internacionalización plantea también dificultades. Las dificultades más importantes que la literatura especializada ha descrito como barreras a superar son las siguientes:

- Factores culturales. Siguiendo a Fanjul (2010), afectan claramente a la forma en cómo se realizan los negocios internacionales, tanto en la vertiente externa de la empresa (procesos de negociación, actividades de marketing y publicidad, responsabilidad social corporativa) como interna (recursos humanos, diversidad cultural de los empleados, contratos de todo tipo). Suponen barreras y

dificultades para la comunicación (idiomas, costumbres idiosincrásicas, nivel educativo diferente), aunque también se admite que la diversidad multicultural puede favorecer la innovación.

- Barreras geográficas, que aumentan con la distancia, tal y como demuestran los múltiples trabajos empíricos que emplean un modelo gravitacional para explicar los flujos de comercio.
- Barreras administrativas y legales. Suelen ponerse en relación con las denominadas barreras no arancelarias, que son sumamente variadas.
- Barreras derivadas de decisiones gubernamentales que afectan a la política comercial. Son, además de las citadas en el punto anterior, los aranceles y las cuotas o contingentes.
- Barreras personales. Se refieren fundamentalmente a lo que se califica como “distancia psicológica” y engloba diferencias políticas, falta de confianza, desconocimiento de los mercados o divergencias institucionales. En ocasiones es difícil distinguirlas de las barreras culturales, con las que están conectadas.
- Barreras económicas. Ya hemos dicho que abrirse al exterior exige un esfuerzo en tiempo y una inversión financiera cuyos retornos pueden no ser inmediatos. Este *sunk cost* (coste hundido), que hay que pagar inicialmente, puede desalentar a algunas empresas o simplemente ser prohibitivo, o casi, para otras, especialmente para las más pequeñas.

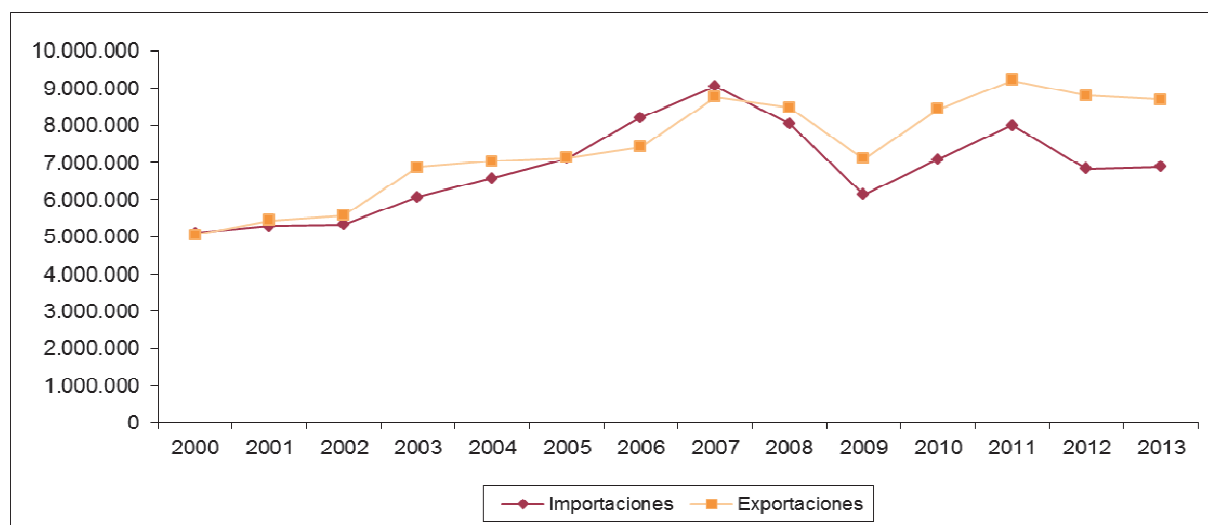
2. Aragón y los mercados internacionales: una breve panorámica

Vamos a hacer referencia en este apartado, por cuestiones de espacio y aún sabiendo que el concepto es más amplio, principalmente a las relaciones comerciales de Aragón, esto es, a la magnitud de sus exportaciones e importaciones desde el año 2000 hasta 2013, que es el último año con información disponible. Sólo marginalmente hacemos referencia a la inversión extranjera directa, tanto recibida como emitida. Una mayor información sobre todo tipo de actividades exteriores se puede obtener en el estudio completo.

El comercio exterior de Aragón creció de manera sostenida entre los años 2000 y 2007 a una tasa promedio interanual del 8,5%, tanto en exportaciones como en importaciones. Las exportaciones aragonesas crecieron a un ritmo superior al promedio nacional, 5,9%, lo que permitió aumentar ligeramente su representatividad en el comercio exterior español. Esta representatividad siguió creciendo en años posteriores, salvo en 2012 que se produce una caída (Cuadro 1). En cualquier caso, las cifras del porcentaje de exportaciones son siempre muy superiores al peso de la economía regional en el total nacional, que es el 3,18%. Sin embargo, la participación aragonesa en las importaciones nacionales se mantuvo relativamente constante, en torno al 3%, ya que ambas crecieron a un ritmo similar.

En 2008 y 2009, debido a la crisis internacional, hubo un retroceso tanto de los flujos comerciales de entrada como de salida. Las exportaciones en 2008 disminuyeron en un 3,1% respecto al año anterior y un 16,3% en 2009. La crisis se notó especialmente en la entrada de mercancías. El año 2009 supuso una disminución en la compra de productos de casi un 24% respecto a 2008, donde ya se registró una caída del 11%. Esta tendencia se invierte en 2010, aunque las compras vuelven a caer en 2012. Los tres últimos años son positivos para las exportaciones aragonesas, que alcanzan un valor máximo de 9.209 millones en 2011, superando los niveles de exportación anteriores a la crisis, si bien el año 2012 supone un ligero retroceso (perdiendo peso sobre el total nacional) por debajo del 4% por primera vez en el periodo analizado. Finalmente, las cifras para 2013, tanto en ventas como en compras, prácticamente repiten el valor de 2012.

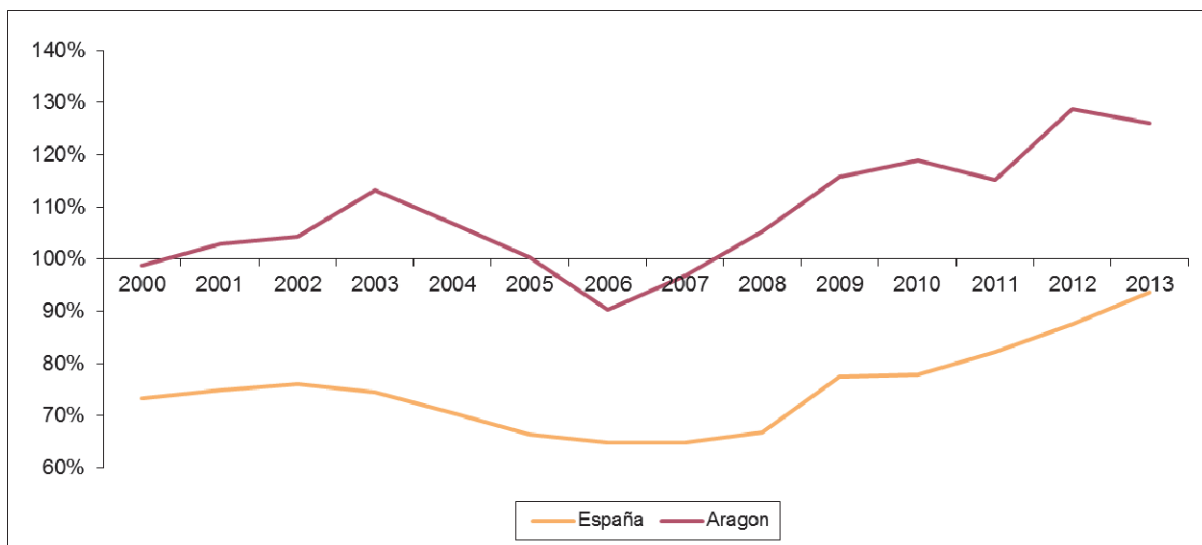
Gráfico 1.- Evolución de las importaciones y exportaciones de Aragón (euros corrientes)



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

El paulatino distanciamiento entre las exportaciones e importaciones en los últimos años ha permitido mejorar la balanza comercial de la región, que está en superávit en los catorce años analizados excepto en 2000, 2006 y 2007. El Gráfico 2 muestra la tasa de cobertura (cociente de exportaciones sobre importaciones) de Aragón frente a la media nacional. La figura refleja el dinamismo de los flujos comerciales y el persistente superávit comercial de Aragón en contraste con la tasa nacional, que sólo llega a superar el 90% en 2013 y en ningún año sale de números rojos. En el año 2012, con una tasa de cobertura del 129% (máxima entre 2000 y 2013), la balanza comercial registró un saldo positivo de 1.968 millones de euros.

Gráfico 2.- Evolución de la tasa de cobertura: Aragón y España



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

Hasta aquí las cifras macroeconómicas. Pero el agente económico clave a la hora de hablar de internacionalización no es otro que la empresa. A continuación se describen los principales aspectos referidos al perfil de las empresas exportadoras aragonesas a partir de los datos proporcionados por el ICEX.

Durante la última década se ha producido un incremento paulatino del número de empresas con presencia en el exterior, tanto en España como en Aragón. Entre 2007 y 2013 se pasó de 2.974 empresas en Aragón a 4.531 (Cuadro 1), lo que supone un aumento del 52,35% en sólo seis años. Sin embargo, este número de empresas exportadoras es todavía muy reducido. Según los datos del ICEX, procedentes del Departamento de Aduanas, de las 89.116 empresas aragonesas existentes en el año 2012 sólo 4.052 realizaron ventas al exterior. Esta cifra supone el 4,55% del tejido empresarial aragonés, lo que deja un amplio margen para el aumento de la base exportadora. A nivel nacional este margen es aún mayor porque el porcentaje es del 4,28%, ligeramente inferior.

Cuadro 1.- Evolución del número de empresas exportadoras en Aragón
(Volumen en millones de euros corrientes)

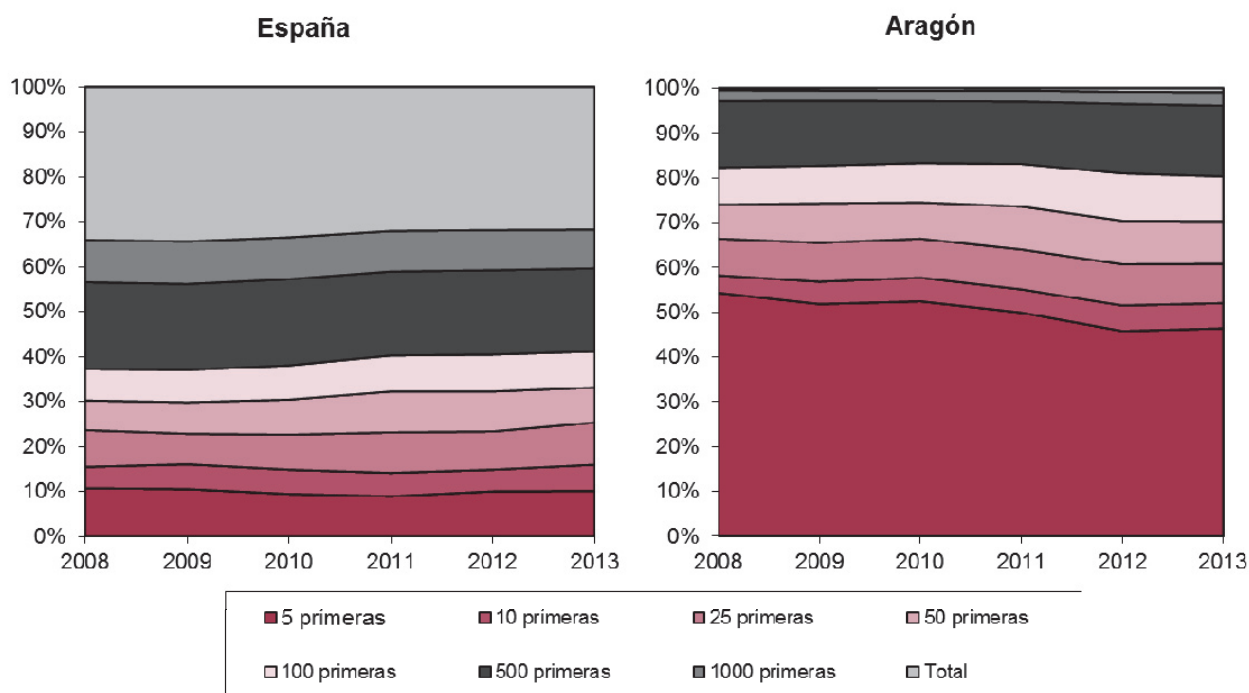
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº de empresas	2.974	3.132	3.379	3.397	3.665	4.052	4.531
Volumen	8.753,4	8.482,5	7.100,3	8.434,8	9.208,6	8.791,9	8.686,9
Nº Empresas regulares	1.152	1.192	1.213	1.249	1.220	1.261	1.318
Volumen	8.246,7	8.002,7	6.751,9	8.023,9	8.576,9	7.826,5	7.986,2
Nº Empresas Inician actividad	-	1.420	1.654	1.593	1.839	2.019	2.335
Nº Empresas Interrumpen actividad	1.391	1.262	1.407	1.575	1.571	1.613	1.876

Fuente: Perfil de la empresa exportadora española, ICEX

Aunque el incremento en el número de empresas con ventas en el exterior ha sido notable, hay que distinguir entre las que habitualmente tienen un comportamiento exportador y el resto. Las primeras son las empresas exportadoras regulares, entendiéndose por tales las que han exportado al menos cuatro años consecutivos.

El número de empresas regulares ascendió en 2013 a 1.318, lo que supone un incremento del 14,41% respecto a la cifra de 2007. Asimismo, se observa que, aunque el número de empresas regulares respecto del total que exportan se sitúa en torno al 30%, su peso respecto del volumen total exportado es muy superior, por encima del 90%. También debe destacarse que el número de empresas que inician actividad internacional (entendiéndose por tales las que exportan en el año en cuestión pero no lo han hecho en el anterior) es siempre superior al de las que la interrumpen, siendo la brecha especialmente significativa en 2013.

Gráfico 3.- Concentración del volumen de exportación por número de empresas



Fuente: Perfil de la empresa exportadora española, ICEX

Como se puede observar en el Gráfico 3, el valor de las exportaciones en Aragón está concentrado en un número muy reducido de empresas. La figura muestra el porcentaje acumulado de exportación por número de empresas para España y Aragón en el periodo 2008-2013. Ordenadas de mayor a menor volumen de exportación las cinco primeras empresas exportadoras concentran en torno al 10% en España. Sin embargo, esta cifra es muy superior en el caso de Aragón. En 2008 las cinco primeras empresas concentraban casi el 55% de las exportaciones; en 2013 este porcentaje es algo inferior, pero sigue siendo muy elevado, el 45% y, lo que es más importante, la leve pero continua tendencia decreciente en las líneas del panel derecho del Gráfico 3 parece haberse frenado en este último año. Abundando en el tema, una vez excluidas las mil primeras por volumen de exportación, el resto de las empresas exportadoras en España representa algo más del 30% del volumen total de ventas, mientras que para Aragón este porcentaje está cercano a cero. Estas magnitudes indican que la mayoría de las empresas aragonesas que comercializan sus productos en el exterior tienen un volumen de negocios muy pequeño con otros países. De hecho, más de la mitad exportan por un valor inferior a 25.000 euros, lo que supone un 0,2% del volumen total de exportación.

En el cuadro 2 se presentan las cifras completas de comercio en Aragón y sus provincias en 2011 para dar una idea del grado de internacionalización de las empresas de cada una de ellas. Se puede ver que Zaragoza tiene un grado de apertura (Exportaciones + Importaciones sobre PIB) de casi el 64%, Huesca no llega al 25% y Teruel se queda por debajo del 12%. Estas cifras se repiten todos los años con ligeras variaciones.

Cuadro 2.- Importancia del comercio exterior en Aragón (2011)

	Exportaciones			Importaciones			Apertura
	Miles de €	% Aragón	% PIB	Miles de €	% Aragón	% PIB	
Aragón	9.208.693	100,00%	27,65%	7.988.289	100,00%	23,98%	51,63%
Huesca	924.244	10,04%	16,00%	510.031	6,38%	8,83%	24,83%
Teruel	190.634	2,07%	5,37%	227.498	2,85%	6,41%	11,78%
Zaragoza	8.093.816	87,89%	33,75%	7.250.761	90,77%	30,23%	63,99%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

Para terminar con la descripción del comercio exterior de las empresas aragonesas se presenta en el cuadro 3 la relación de entradas y salidas de bienes a un nivel de desagregación sectorial de CNAE de cuatro dígitos en 2012 para los 10 productos con mayor volumen. En exportación el primer y cuarto productos están relacionados con la fabricación de vehículos ("Fabricación de vehículos de motor" y "Fabricación de otros componentes para vehículos de motor") y, en conjunto, ya suponen más del 25% del montante exportado. También en las importaciones tienen importancia, aunque mucha menos.

Cuadro 3.- Ranking de los 10 principales productos exportados e importados (2012)

Producto exportado (CNAE-4 dígitos)		Miles de €	% sobre total
1	Fabricación de vehículos de motor	2.398.473	21,85%
2	Fabricación de electrodomésticos	573.723	5,23%
3	Confección de otras prendas de vestir exteriores	377.768	3,44%
4	Fabricación de otros componentes para vehículos de motor	370.327	3,37%
5	Procesado y conservación de carne	329.966	3,01%
6	Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	284.158	2,59%
7	Fabricación de papel y cartón	240.413	2,19%
8	Fabricación de plásticos en formas primarias	234.648	2,14%
9	Confección de ropa interior	225.045	2,05%
10	Fabricación de productos básicos de hierro y ferroaleaciones	166.497	1,52%
Producto importado (CNAE-4 dígitos)		Miles de €	% sobre total
1	Confección de otras prendas de vestir exteriores	608.918	8,92%
2	Fabricación de vehículos de motor	578.051	8,47%
3	Fabricación de otros componentes para vehículos de motor	464.137	6,80%
4	Fabricación de electrodomésticos	237.848	3,49%
5	Fabricación de ordenadores y equipos periféricos	218.233	3,20%
6	Confección de ropa interior	211.341	3,10%
7	Fabricación de plásticos en formas primarias	187.063	2,74%
8	Cultivo de cereales, leguminosas y semillas oleaginosas	184.888	2,71%
9	Confección de otras prendas de vestir de punto	164.347	2,41%
10	Fabricación de calzado	135.501	1,99%

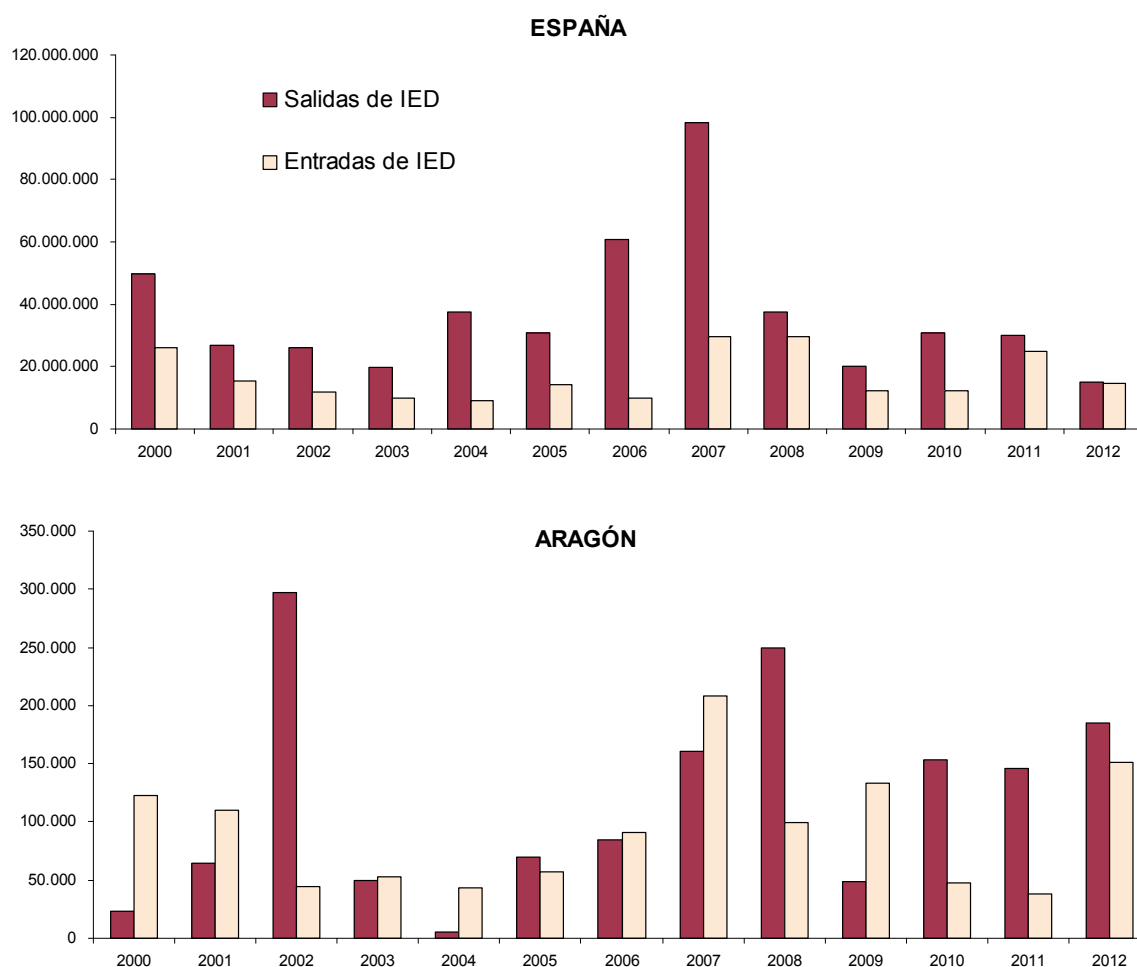
Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

Además del comercio relacionado con vehículos a motor, se exportan electrodomésticos, prendas de vestir, preparados cárnicos, maquinaria, papel, plásticos y metalurgia. Por lo que respecta a las importaciones, también ropa, electrodomésticos productos informáticos, plásticos y calzado. Como se ve, existe una gran proporción de comercio intraindustrial.

Para terminar con esta descripción de la importancia de la internacionalización de las empresas aragonesas queda por hacer alguna referencia a la inversión extranjera directa. En el gráfico 4 se recoge la importancia de la misma en comparación con la de

España para el periodo 2000-2012. En Aragón, el comportamiento de la inversión extranjera directa (IED) ha sido mucho más irregular, alternando saldos positivos con negativos.

Gráfico 4.- Flujos de entrada y salida de IED Bruta
(Miles de euros corrientes)



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos Datalnvex

En el año 2012 la inversión aragonesa en el exterior alcanzó los 184 millones de euros, aproximadamente un 1,2% del total de la inversión española. Se observa un crecimiento intenso de la salida de capitales hacia el exterior entre 2004 y 2008, de más del 300%. En 2009 cae como consecuencia de la crisis, volviendo a crecer en 2010 aunque sin alcanzar los niveles de 2008 ni de 2002, año este último en el que se produce el máximo en las salidas. Durante este mismo periodo, 2004-2008, la inversión extranjera en Aragón crece únicamente en un 42%. Asimismo, la disminución de los flujos de inversión en Aragón se ha notado más hacia el final del

periodo. En efecto, en los tres últimos años Aragón se ha convertido en un emisor neto de inversión hacia el exterior y ha disminuido su participación en los fondos extranjeros recibidos por España. En 2011 Aragón recibió 38 millones de euros, la cifra más baja de todo el periodo analizado; no obstante, el incremento en los fondos en 2012, que ascendieron a 151 millones de euros, permitió recuperar el equilibrio anterior.

En resumen, tanto en lo relativo al número de empresas aragonesas que aún no se han internacionalizado, como por la magnitud de las ventas de las que sí lo han hecho o lo van a hacer, como por la inversión extranjera directa el campo para un potencial crecimiento de la internacionalización en Aragón es muy elevado.

3. Aplicaciones empíricas llevadas a cabo en el estudio

En este apartado se resumen sucintamente las aplicaciones empíricas que se han llevado a cabo utilizando fuentes de información tanto primarias como secundarias. Se van a justificar los objetivos que se perseguían con su realización de forma que, cuando en el apartado cuarto se presenten las principales conclusiones y resultados, no sea necesario volver a explicar en qué ha consistido la aplicación empírica concreta de la que se derivan ni qué fines se buscaba con ella.

Se han llevado a cabo las siguientes aplicaciones empíricas:

- i. Con la información proporcionada por el ICEX se han establecido los principales rasgos de las empresas aragonesas que destinan parte de su producción a los mercados exteriores: número, evolución temporal, grado de concentración, destino de las ventas y principales sectores a los que pertenecen.
- ii. En cinco entrevistas a expertos relacionados con el sector exterior se ha recabado información sobre las medidas, implementadas en distintos ámbitos y promovidas por diferentes entes, que ayudan a promocionar la internacionalización de las empresas y se ha podido concluir cuál es el comportamiento estratégico de las compañías que consiguen mantener una posición favorable en los mercados exteriores. El contenido de estas entrevistas fue útil para diseñar la encuesta realizada a empresas aragonesas.
- iii. Se han encuestado 246 empresas con domicilio social en Aragón y la base de datos SABI ha completado su información en ciertos aspectos (resultados económicos, número de trabajadores y sector de actividad de cada compañía). La encuesta consta de dos partes. Una va destinada a todas las empresas de la muestra y la otra sólo a las que se operan internacionalmente. La primera tiene por objeto obtener información sobre número de trabajadores, sector económico, pertenencia o no a un grupo empresarial, si cuenta con filiales, si realizan actividad comercial internacional y cómo se reparten los porcentajes de sus compras y ventas en los niveles autonómico, nacional e internacional. También se pregunta por las medidas tomadas con el objetivo de mejorar su productividad o nivel de ventas y cuál es su opinión sobre las barreras a la exportación. La segunda parte intenta dar respuesta a varias preguntas características sobre su actividad exterior: ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿qué?, ¿por qué? y ¿cuáles han sido las consecuencias de? esa actividad exportadora.
- iv. A partir de la encuesta a las 246 empresas completada con la base de datos SABI se ha realizado una estimación econométrica mediante el uso de un modelo *probit* en el que la variable dependiente es 1 si la empresa está internacionalizada y 0 en otro caso. Con él se han deducido los factores y características más significativas de las empresas que mejor explican la decisión de exportar, así como las diferencias estadísticamente relevantes entre las

empresas internacionalizadas y las que no lo están en lo referente a productividad, resultados económicos e indicadores contables.

- v. También con la información de la encuesta a 246 empresas se ha llevado a cabo un análisis *cluster* para agruparlas en unas pocas categorías, de acuerdo a sus diferentes estrategias y comportamientos en relación con la internacionalización. Esto permite definir unos patrones regulares de comportamiento que serán claves a la hora de elaborar unas Recomendaciones y una propuesta de Itinerario hacia la internacionalización. Esta contribución es objeto de una especial y más pormenorizada atención en la sección quinta en la que se presentan las categorías o perfiles de empresas detectados y sus principales elementos diferenciadores.
- vi. A partir de la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (ESEE) se han comparado de forma descriptiva las características de las empresas exportadoras respecto a las que no lo son, distinguiendo, a su vez, entre el total nacional y Aragón. Ha sido otra forma de detectar pautas regulares en el comportamiento estratégico de las empresas en su actividad internacional. La variedad de fuentes de información proporciona robustez y precisión a las conclusiones al combinar la encuesta con una base de datos muy amplia como es la ESEE.
- vii. Finalmente, con información de la ESEE se ha estimado también un modelo *probit* para explicar los factores que influyen en la decisión de exportar y otro modelo de regresión para conocer qué es lo que determina la intensidad exportadora, distinguiendo, a su vez, el total nacional y Aragón. Se trata de ir más allá del estudio meramente descriptivo de los elementos definidores de las diferentes estrategias y comportamientos internacionales de los cuatro tipos de empresas (nacional no exportadora, nacional exportadora, aragonesa no exportadora y aragonesa exportadora) y de trascender las posibles limitaciones de una encuesta ad hoc a las 246 empresas aragonesas con el uso de una base de datos con miles de compañías españolas.

4. Hechos estilizados: evidencia sobre la internacionalización

Llevados a cabo todos los análisis empíricos de la evidencia que se han indicado en el apartado anterior, es momento de presentar de forma conjunta y sistemática los principales resultados que se han obtenido. Las fuentes son tan variadas y tan complementarias que se puede afirmar que el perfil resultante de dicha presentación resulta completo y muy informativo. Es por ello por lo que podrá ser aprovechado para sacar conclusiones de política con posterioridad. No se describen en detalle ni la metodología empleada ni las características estadístico-económicas de los distintos análisis empíricos. El énfasis, por el contrario, se pone en la enumeración y el comentario breve de las variadas y ricas conclusiones que ha generado el análisis de los datos que constituye el núcleo de las más relevantes aportaciones de este estudio.

Los resultados se agrupan en cuatro partes:

- Factores que favorecen y dificultan la internacionalización
- Motivos, mecanismos y consecuencias de la internacionalización
- Diferencias empresa exportadora versus empresa no exportadora
- Diferencias empresa exportadora aragonesa versus empresa exportadora española

4.1.- FACTORES QUE FAVORECEN O DIFICULTAN LA INTERNACIONALIZACIÓN

Hay nueve factores que influyen de forma positiva o negativa en la internacionalización de las empresas: tamaño, carácter familiar o no, capital humano, antigüedad, participación de capital extranjero, intensidad en actividades de I+D+i, barreras anti-comercio, ayudas públicas y posesión de redes de distribución en el exterior. A continuación se presenta y explica el sentido en el que afecta cada uno de estos elementos.

a) Tamaño de la empresa

La literatura disponible encuentra una relación positiva entre dimensión de la empresa y probabilidad de que esté abierta a los mercados internacionales (Leonidou, 1998; Campa y Guillén, 1999), si bien el consenso no es unánime (Chugan y Singh, 2014). Con los datos descriptivos de la encuesta a 246 empresas sí que se ha detectado una cierta correlación positiva entre dimensión de la empresa y actividad internacional, pero es la estimación *probit* con esta nuestra la que confirma de forma estadísticamente significativa que un mayor tamaño de las empresas favorece la internacionalización.

También el análisis descriptivo de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) corrobora la relación positiva entre tamaño e internacionalización, de la misma forma que lo hace el modelo *probit* aplicado a dicha base de datos.

Esta conclusión es muy importante, ya que el predominio de empresas de tamaño reducido impide avanzar adecuadamente en la internacionalización. Lo mismo ocurre con la productividad, muy relacionada con la internacionalización, como se ha probado en estudios del CESA que indican también pautas para mejorar en la productividad y en el tamaño². Medidas para ampliar el tamaño de las empresas ayudarán indudablemente a potenciar la productividad, la competitividad y la internacionalización.

b) Carácter familiar o no de la empresa

Existe un cierto consenso en la literatura en que las PYMES de carácter familiar están más orientadas a los mercados locales que el resto de PYMES y que el resto de empresas en general (Gómez-Mejía et al., 2010; Fernández y Nieto, 2013). Con la información extraída de nuestra encuesta se confirma el hecho de que las empresas exportadoras, en promedio, tienen menor probabilidad de estar gestionadas familiarmente: la variable “empresa familiar” incluida en el análisis *probit* con sus datos tiene el signo esperado (negativo), aunque no es estadísticamente significativa.

Por otra parte, de los datos descriptivos de la ESEE se concluye que una gran mayoría de empresas exportadoras son sociedades anónimas, si bien el porcentaje de empresas internacionalizadas con carácter familiar ha aumentado de 2005 a 2010. Por último, la regresión *probit* con estos datos confirma que la forma de sociedad anónima (no limitada) incrementa la propensión exportadora.

c) Capital humano de la empresa

Según la literatura disponible, el nivel de capital humano de la empresa juega a favor de la internacionalización, tanto en la decisión de exportar como en su intensidad (López, 2006). Asimismo, el capital humano es el principal elemento de la categoría “recursos, capacidades y competencias de la empresa” (Zou y Stan, 1998), entre las que se encuentran los recursos propios o el acceso a crédito, que condicionan las potencialidades en el ámbito de la internacionalización.

2 Matilde Mas (dir): *Análisis para la mejora de la productividad en Aragón*. Consejo Económico y Social de Aragón (CESA). Zaragoza, 2012.

Matilde Mas y Javier Quesada: *Iniciativa para la mejora de la productividad en Aragón*. Consejo Económico y Social de Aragón (CESA). Zaragoza, 2013.

En primer lugar, se deduce de nuestra encuesta, si bien por una diferencia porcentual de sólo cinco puntos, que las empresas con salida al exterior gastan más en formación para sus trabajadores que las que sólo trabajan en el mercado doméstico.

En segundo lugar, la explotación de la información contenida en la ESEE también corrobora que las compañías exportadoras realizan un mayor gasto en formación por empleado. Por último, el modelo *probit* aplicado a los datos de la ESEE confirma de manera clara que la probabilidad de exportar aumenta con el gasto externo en formación por trabajador y con el capital humano de los empleados.

d) Antigüedad de la empresa

De acuerdo con la literatura disponible la antigüedad de la empresa no parece tener un efecto claro sobre el proceso de internacionalización y la explotación descriptiva de los datos de la ESEE, que son los que permiten estudiar esta conexión, confirma una relación débil entre antigüedad de la empresa y una mayor tendencia a estar internacionalizada. Sin embargo, esta relación se revela más sólida en la estimación del modelo *probit* con estos datos por lo que cabe afirmar que sí que es un factor relevante para explicar la penetración exterior de las empresas. Esta conclusión indica, por una parte, que la internacionalización requiere tiempo hasta que se consigue pero, además, que una vez conseguida no sólo se suele mantener sino que también ayuda a que las empresas sobrevivan y prosperen.

e) Participación de capital extranjero

Siguiendo a López (2006) las compañías que están participadas por capital extranjero o que participan en empresas extranjeras tienen un sesgo favorable significativo hacia la internacionalización. La información que se deduce de nuestra encuesta corrobora claramente este punto, ya que pertenecer a un grupo empresarial y/o tener empresas filiales en el extranjero facilita el acceso a los mercados internacionales. Los datos de la ESEE también revelan que las empresas exportadoras tienen una mayor propensión a ser participadas por capital extranjero.

Finalmente, el análisis econométrico llevado a cabo con los datos de la ESEE concluye que la propensión exportadora aumenta si la empresa participa en o es participada desde el extranjero.

f) Intensidad en I+D+i

La literatura disponible apunta la existencia de una correlación positiva entre gasto en las partidas de I+D+i y grado de internacionalización (Reddy y Naik, 2011). Con datos de la encuesta puede concluirse que hay un mayor porcentaje de empresas exportadoras que han llevado a cabo innovación de producto y han incurrido en gastos en investigación y desarrollo que de empresas no exportadoras.

Las variables “gasto en I+D” y “haber realizado innovación de producto”, incluidas en el análisis *probit* con las empresas de la encuesta, tienen el signo esperado (positivo) y son estadísticamente significativas. Por el contrario, “haber realizado innovación de proceso” parece jugar en contra de la internacionalización al ser negativa y significativa. Este resultado puede revelar la orientación preferente de estos dos tipos de innovación al mercado interior y exterior.

El estudio descriptivo de los datos de la ESEE también confirma en gran medida lo anterior: las empresas con salida al exterior son más innovadoras tanto en términos de proceso como de producto y tienen un nivel tecnológico superior.

Por último, la regresión *probit*, también con la información de la ESEE confirma que la probabilidad de exportar crece con el gasto en actividades de I+D y con sus resultados de la innovación, así como con el nivel tecnológico de la industria a la que pertenecen las empresas.

g) Las barreras en los mercados exteriores

Obviamente, las barreras al comercio de los mercados exteriores tienen un efecto negativo sobre la internacionalización (Chugan y Singh, 2014). A partir de la explotación de las respuestas en la encuesta es posible jerarquizar, de mayor a menor obstáculo, las barreras a las que se enfrentan las empresas: en primer lugar sitúan la falta de ayudas públicas (póngase en relación con el siguiente punto h)), en segundo lugar las características propias del producto, en tercer lugar, la necesidad de disponer de proveedores y canales de distribución en el país de destino y, en cuarto lugar, carecer de recursos financieros suficientes (restricciones financieras).

Si consideramos los aspectos que favorecen la internacionalización en los países de destino, que podríamos considerar como opuestos a las barreras, se deduce de la encuesta que las empresas buscan especialmente naciones con alto potencial de crecimiento económico, mercados amplios y estabilidad política.

h) Las políticas públicas de apoyo

Evidentemente, las políticas de apoyo y estímulo a la internacionalización tienen un efecto positivo (Zou y Stan, 1998) y así se corrobora tanto en los análisis descriptivos como econométricos llevados a cabo con las dos bases de datos utilizadas.

i) Red de distribución propia, comprar y vender por internet

Con la información descriptiva de la encuesta a las 246 empresas aragonesas se concluye que tanto disponer de red propia de distribución en el exterior como operar comercialmente por internet juegan a favor de que la empresa tenga el sello exportador.

Asimismo, su análisis *probit* confirma claramente que utilizar internet para vender favorece la salida al exterior, así como tener una red de distribución propia, si bien en

este segundo caso la correspondiente variable no es estadísticamente significativa (en todo caso, la evidencia existente, aunque débil, es favorable).

4.2. MOTIVOS, MECANISMOS Y CONSECUENCIAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez enumerados y explicados los factores que favorecen y perjudican la internacionalización de las empresas, procede entrar a valorar los motivos que les mueven, los mecanismos que utilizan y los beneficios que obtienen a cambio para continuar vinculadas a la actividad exterior.

La encuesta arroja en primer lugar alguna luz sobre estos temas. Así, en cuanto a las razones para exportar, las más importantes, por este orden, son la aparición de oportunidades de negocio, la necesidad de diversificar riesgos y la dificultad de crecer en el mercado de origen.

En cuanto al mecanismo para lograr penetrar en los mercados exteriores, también de mayor a menor importancia, la mayoría de las empresas de la encuesta emplean medios propios, seguidos, a mucha distancia, de la utilización de un intermediario especializado y de la participación en alguna modalidad de acción colectiva de exportación.

Por lo que respecta a los efectos de la exportación, más del 70% de las empresas considera que su proceso de internacionalización ha mejorado sus resultados, su cuota de mercado y su prestigio. Por el contrario, sólo una tercera parte piensa que las consecuencias sobre los costes unitarios de producción han sido positivas (es decir, han descendido por aprovechar economías de escala), en contra de los que cabía esperar a priori.

4.3.- DIFERENCIAS EMPRESA EXPORTADORA VERSUS EMPRESA NO EXPORTADORA

Conocidos los factores que influyen, la forma en que lo hacen y lo que caracteriza al espíritu exportador, el paso siguiente es proceder a identificar la morfología de las empresas que exportan frente a las que no lo hacen. Agrupamos las diferencias en tres tipos:

- La propia valoración
- El nivel de productividad
- Los indicadores económicos y financieros

a) Diferencias en la autovaloración

De acuerdo con los resultados de la encuesta las empresas exportadoras consideran en mayor proporción que las que no lo son que su producto tiene más

calidad que el de sus competidoras, valoran más la implantación de nuevas tecnologías y, si bien por un margen ajustado, también se ven mejor en resultados económicos y cualificación de su personal.

b) Diferencias en productividad

La productividad es un punto clave en el nivel de competitividad. Por ello es decisivo poder responder a la pregunta de si las empresas internacionalizadas son más productivas que las que se desenvuelven solamente en los mercados nacionales. En las 246 empresas de nuestra muestra, en primer lugar, la comparación de las funciones de densidad estimada (*kernels*) del valor agregado por trabajador para cada tipo de empresa confirma que las diferencias existen y que son estadísticamente significativas a favor de las exportadoras.

Además, el análisis descriptivo de la ESEE corrobora este resultado, de la misma forma que se concluye en la estimación econométrica probit con los datos de la ESEE que las empresas con un mayor valor añadido por trabajador tienen una mayor probabilidad de vender sus productos en el extranjero.

Es claro que una mayor productividad implica una mayor competitividad y, en consecuencia, mayor potencialidad de penetración en los mercados exteriores.

c) Diferencias en indicadores económicos y financieros

Con la ayuda de la base de datos SABI se han obtenido una serie de variables económicas y financieras para los dos tipos de empresas de nuestra muestra de 246 empresas aragonesas, exportadoras y no exportadoras, y se ha valorado si sus diferencias son estadísticamente significativas. Los resultados son concluyentes: las empresas abiertas al exterior tienen una mayor rentabilidad financiera y económica, una superior liquidez, un menor ratio de endeudamiento, un mayor beneficio por empleado, aunque también un coste por empleado más elevado, si bien el cociente (coste por empleado/beneficio) es inferior. Este mayor coste es sin duda un indicio de la superior productividad marginal de los factores productivos. Todas estas divergencias son estadísticamente significativas.

El estudio descriptivo de la ESEE también confirma que las empresas internacionalizadas presentan un menor nivel de endeudamiento con entidades de crédito. Se podría entender que la internacionalización les ayuda a superar restricciones financieras.

4.4.- DIFERENCIAS EMPRESA EXPORTADORA ARAGONESA VERSUS EMPRESA EXPORTADORA ESPAÑOLA

Finalmente, analizadas las características de la empresa exportadora, que comparten las empresas aragonesas y las del resto de España, queda por destacar

cuáles son los rasgos diferenciales que se advierten entre las empresas exportadoras aragonesas y españolas.

El análisis descriptivo de la ESEE permite concluir que ha tenido lugar un incremento importante de sociedades limitadas exportadoras en la economía aragonesa a diferencia de lo ocurrido en España. Además, y pese a haber bajado entre los años 2005 y 2010, el porcentaje de empresas exportadoras con un componente tecnológico alto es mucho mayor que a nivel nacional. Aunque se partía de un nivel superior al de la economía española, las empresas exportadoras aragonesas han reducido de forma drástica (40,17%) el gasto externo en formación por empleado. De los datos contenidos en la ESEE también se concluye que las empresas exportadoras aragonesas tienen un nivel superior de inmovilizado material por trabajador y que el incremento en el nivel de endeudamiento ha sido superior al de las empresas nacionales que venden sus productos al exterior.

La estimación econométrica a partir los datos de la ESEE permite concluir la existencia de un menor grado de diversificación y un menor gasto en publicidad en las empresas exportadoras aragonesas. Por el contrario, revelan un mayor nivel educativo de sus trabajadores, gasto en I+D, generación de innovaciones de proceso y nivel tecnológico que el total nacional. A su vez, el tamaño de la empresa no tiene apenas efecto sobre la decisión de exportar, pero sí que influye positivamente en la intensidad exportadora de las empresas aragonesas. Por último, se encuentran efectos diferentes del endeudamiento sobre la propensión e intensidad exportadora. Así, en Aragón, a diferencia del total nacional, un mayor nivel de endeudamiento a corto plazo las reduce, a la par que el volumen de fondos ajenos a largo plazo tiene un efecto positivo sobre ambas variables.

5. Clasificación de las empresas según su estrategia de internacionalización

La realización y posterior explotación de una encuesta a 246 empresas con domicilio social en Aragón es una de las aportaciones más importantes de este estudio. Disponer de esta información permite llevar a cabo un análisis adicional sumamente valioso para sus conclusiones. Empleando técnicas estadísticas apropiadas se pueden agrupar las empresas en categorías diferentes o perfiles, de acuerdo con sus distintas estrategias y comportamientos frente al fenómeno de la internacionalización. Este ejercicio posibilita llegar a definir unos pocos patrones regulares o arquetípicos de comportamiento que van a ayudar a orientar una de las partes más relevantes del trabajo, que es poder llegar a formular Recomendaciones y una propuesta de Itinerario para transitar hacia y por la internacionalización.

Se utiliza un método de clasificación conocido como análisis *cluster* que permite detectar grupos de observaciones semejantes en las respuestas al cuestionario. El objetivo es obtener una partición de la muestra completa en grupos o clases que sean homogéneos internamente pero lo más heterogéneos posible entre ellos. En otras palabras, se minimizan las distancias de las empresas dentro de los grupos y se maximizan entre los distintos grupos.

5.1.- PERFILES DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

En la determinación de los perfiles se incluyen gran número de variables para dar lugar a una agrupación más efectiva. Las variables incluidas son de tipo categórico, dicotómico y continuo. De forma muy sintética, las dos variables que de forma general más contribuyen a la formación de los perfiles están directamente relacionadas con las actividades de internacionalización. La primera se refiere a los planes de expansión de las empresas en otros países. Esta variable es especialmente determinante en la formación del Perfil 1, donde se ubican el 73% de empresas que piensan aumentar sus exportaciones en los próximos tres años, y el Perfil 2 que, por el contrario, agrupa a aquellas empresas que no tienen planes internacionales expansivos.

La falta de recursos financieros para poder acceder a otros mercados es la segunda variable en importancia a la hora de discriminar entre empresas, afectando especialmente a las empresas del Perfil 2. Entre las variables que permiten diferenciar a las empresas figuran otras barreras a la internacionalización, como son barreras lingüísticas, escasez de ayudas públicas y complejidad de trámites y burocracia que hay que seguir tanto en los países de origen como en el país destino. En general, estos elementos distinguen las empresas que se agrupan en el Perfil 2, que encuentran grandes dificultades en todos estos factores, de las del Perfil 3, a las que no les suponen un problema. Otro aspecto importante en la formación de los perfiles es el carácter innovador de las empresas, siendo las del Perfil 1 mucho más activas que las de los otros dos grupos, especialmente si se comparan con las empresas del Perfil 2. Estas influencias han sido decisivas en la denominación de los perfiles que son:

- Empresas innovadoras (Perfil 1)

- Pequeñas empresas locales (Perfil 2)
- Empresas en expansión (Perfil 3)

Perfil 1: “Empresas innovadoras”

El Perfil 1 de las empresas aragonesas de nuestra muestra es el más numeroso. Agrupa a 80 empresas, un 45% de las observaciones incluidas en el análisis. Este perfil se caracteriza porque las empresas que lo componen son relativamente más grandes que el resto, con una media de 21 trabajadores por empresa, frente los 14 empleados de media en la muestra global. Además, cuentan en sus plantillas con un porcentaje de licenciados e ingenieros superior al de los otros dos perfiles.

Son empresas con un mayor nivel de inversión en investigación y desarrollo y en formación de sus trabajadores. Una de las particularidades más distintivas del perfil es el carácter innovador de las empresas que lo componen. Más del 80% ha realizado algún tipo de innovación en los dos últimos años, bien de producto (productos nuevos o cambios importantes en sus productos habituales), de proceso (nuevas máquinas o equipos, nuevas técnicas de producción) o alguna mejora organizativa (en las rutinas de gestión de clientes y proveedores o en la comercialización).

Estas empresas son, en general, más activas en mercados exteriores que el resto de los perfiles. Un 68% tienen actividad internacional, bien a través de exportaciones o bien por medio de inversiones en el extranjero. En promedio, su volumen de ventas en el extranjero es el 26% de su facturación, casi el doble del que tienen las empresas del Perfil 3 y nueve veces superior al del Perfil 2. En este primer grupo se encuentran el 80% de las empresas que declaran tener planes de aumentar su nivel de exportaciones en los próximos años y el 90% de las que van a aumentar su nivel de inversiones, por lo que se puede afirmar que en conjunto son muy dinámicas no sólo en su estructura interna sino, sobre todo, en los aspectos relacionados con la internacionalización.

A pesar de este carácter dinámico en su actividad comercial en el exterior, estas empresas también encuentran dificultades a la hora de acceder a otros mercados. Sus principales barreras están relacionadas con la falta de información sobre los mercados, la escasez de ayudas públicas a la internacionalización y la falta de personal cualificado en los países de destino.

Perfil 2: “Pequeñas empresas locales”

El Perfil 2 está compuesto por 72 empresas (41,14% de los casos analizados), relativamente más pequeñas que el resto, al contar con un promedio de 6 trabajadores por empresa. Son empresas en su mayoría de carácter familiar (el 81,9%) cuya actividad comercial está prácticamente restringida al mercado nacional. Únicamente un 12,5% de las empresas tiene algún tipo de actividad exterior, siendo la participación de las ventas al extranjero un 2,79% del volumen total. Además, estas

empresas no tienen planes de salir al exterior en los próximos años, ya que casi el 95% declaran que no van a incrementar su actividad internacional en un futuro cercano.

Este hecho puede estar muy relacionado con las dificultades que encuentran para acceder a otros mercados, ya que en general declaran que casi todas las barreras a la internacionalización son problemas importantes para ellas. Señalan como principales dificultades la falta de recursos financieros y la escasez de ayudas públicas para llevar a cabo un proceso de internacionalización. También inciden de manera especial en las barreras lingüísticas, ya que les supone un problema importante un idioma distinto al habitual de la empresa. En muchas ocasiones son las características del propio producto o servicio que ofrecen el que les impide el acceso a mercados exteriores.

Utilizan Internet en menor medida que las empresas de los otros perfiles, tanto para vender como para comprar. Su nivel de inversión también es menor, sobre todo en materia de I+D+i, ya que apenas un 6% ha realizado algún tipo de gasto en esta partida en los dos últimos años, aspecto que puede estar relacionado con el bajo nivel de innovación de las empresas del perfil. Sin embargo, el porcentaje de empresas que han invertido en formación o publicidad es similar a los otros dos grupos.

Perfil 3: "Empresas en expansión"

El último perfil contiene el grupo más reducido de empresas al estar formado únicamente por 23 empresas (el 13,14% del total). El 52% tiene algún tipo de actividad comercial en el exterior y el 48% planes expansivos al respecto para los próximos años. El porcentaje de sus ventas que destina al exterior es del 15%. Sin embargo, la principal característica de las empresas de este grupo es que no consideran que las barreras a la exportación e internacionalización sean un problema demasiado importante para ellas, al contrario de lo que se refleja en los otros dos grupos.

Son empresas más pequeñas que las del Perfil 1, pero sensiblemente más grandes que las del grupo 2, con una media de 11 trabajadores por empresa. Cuentan con redes propias de distribución y hacen uso de Internet para su actividad comercial, especialmente para las compras. Aunque son más dinámicas que las del Grupo 2 en temas de innovación, están lejos de la actividad que reflejan las empresas del Grupo 1. Aproximadamente la mitad de ellas ha realizado alguna innovación de producto o introducido alguna mejora en su proceso productivo en los últimos años.

No hay que pensar que las proporciones que representan estos tipos de empresas en la muestra utilizada en el análisis debe ser la que existe en la población total de empresas aragonesas. Las denominaciones de cada perfil dejan claro el significado y esto será útil con posterioridad al hacer la tipología de las empresas exportadoras, porque sin duda hay que poner en relación de alguna manera las dos tipologías a las que se llega.

5.2.- PERFILES DE LAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DE LA MUESTRA

Una vez analizadas y agrupadas en tres perfiles el conjunto de las empresas de la muestra, resulta de interés centrarse únicamente en las empresas abiertas al exterior, bien sea a través de sus actividades comerciales o a través de inversiones en el extranjero. Como se trata de empresas con un comportamiento diferenciado, la lista de variables consideradas es distinta a las empleadas para el total muestral.

Las dos variables que de forma general más contribuyen a la formación de los perfiles están relacionadas con los atributos o características “fiscalidad” e “infraestructuras de los países destino”. La existencia de “canales de distribución” aparece en tercer lugar. Estas variables son especialmente determinantes de la agrupación de empresas en el Perfil 1. Las “motivaciones para internacionalizarse” son también importantes en la formación de los perfiles, sobre todo las relacionadas con los problemas de operar en un único mercado (dificultades para crecer y la necesidad de diversificar el riesgo) y las que tienen que ver con actividades habituales de las empresas (presión de los clientes y mantenimiento de actividades iniciadas con anterioridad).

Perfil 1: Exportadoras “cautelosas”

Son empresas significativamente más pequeñas que la media, de 15 trabajadores cuando el promedio está en 24. A este conjunto de empresas se les ha denominado “cautelosas” por la importancia que dan a los atributos de los países de destino, que contribuyen de manera significativa a su agrupación en este perfil. Buscan sobre todo países con gran potencial de crecimiento económico, con infraestructuras de calidad y donde ya tengan canales de distribución. Otros aspectos económicos como una fiscalidad favorable y bajos costes laborales también son importantes para estas empresas.

Las empresas de este perfil no suelen utilizar intermediarios ni tienen matrices como vía de acceso, pero participan en alguna modalidad de acción colectiva de exportación (acuerdo sectorial, asociación de exportadores) en mayor medida que las empresas de los otros dos perfiles.

No se diferencian del resto en su intención de expandir las exportaciones, pero sí destacan en sus planes de aumentar la inversión directa en el exterior.

El 94% de las empresas de este perfil señalan las dificultades para crecer en el mercado de origen como uno de los factores determinantes para decidir salir al exterior. Otro de los motivos fundamentales es la necesidad de diversificar el riesgo de operar en un único mercado (88% de las empresas).

Perfil 2: Exportadoras “ampliando mercados”

Las empresas de este grupo son algo más grandes que las de los otros dos perfiles y con mayor proporción de ventas al extranjero (un 41%). 24 de las 25 empresas que componen el perfil tienen planes de aumentar sus exportaciones en los próximos años. Al igual que las empresas “cautelosas”, los principales motivos para iniciar su actividad internacional están relacionadas con los obstáculos en el mercado de origen: la dificultad para crecer y el riesgo de trabajar en un solo mercado. Las empresas de este grupo señalan en mayor medida que el resto que la reducción de barreras arancelarias ha sido también un elemento importante.

Las empresas de este perfil son las que más utilizan a los intermediarios especializados como vía de acceso, aunque el principal canal son sus propio medios (red de agentes, sucursales, delegaciones). El tamaño de mercado es un factor importante a la hora de elegir un país destino y no se fijan mucho ni en la fiscalidad ni en los costes laborales.

Perfil 3: Exportadoras “asentadas”

Las empresas de este perfil se distinguen del resto especialmente en sus motivaciones para exportar o invertir en el exterior. Mientras que los otros dos grupos lo hacían principalmente para diversificar riesgo y poder crecer, en el Perfil 3 hay un porcentaje significativo que indica que sus actividades en el exterior son simplemente el seguimiento de tareas iniciadas con anterioridad o que ha sido la presión de los propios clientes lo que le ha motivado a vender fuera, lo que parece indicar que en este grupo se concentran empresas con una trayectoria más larga en actividades internacionales.

Un 84% de las empresas emplean su propia red de agentes o sucursales como vía de acceso y un 31% cuenta con una empresa matriz localizada en el extranjero. Esta última vía apenas es utilizada por las empresas de los otros dos perfiles.

6. Recomendaciones e itinerario para la internacionalización

6.1.- RECOMENDACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

El trabajo previo permite establecer una serie de recomendaciones para que las empresas aragonesas centren su esfuerzo en los factores clave de internacionalización, revisen sus debilidades y aprovechen sus fortalezas con el fin de conseguir el éxito en el mercado global y consolidar su internacionalización.

Recomendación 1.- Cobrar conciencia de la importancia de la internacionalización e identificar correctamente los factores de éxito.

Aproximadamente el 95% de las empresas aragonesas no exporta ni tiene planes de internacionalizarse y deben convencerse de que compiten en un mercado globalizado. La internacionalización trae mayor rentabilidad económica, mayor liquidez, menor endeudamiento, mayor margen de beneficio y, por tanto, posibilidad de seguir creciendo.

En cuanto a los factores de éxito, es de destacar que las empresas aragonesas deben prestar más atención al tamaño, a la productividad, a la inversión en I+D+i, a la cualificación de su personal y a la formación en idiomas pues todo ello tiene un efecto positivo sobre la internacionalización y la competitividad global de la empresa.

Recomendación 2.- Reforzar la productividad: una condición necesaria para la internacionalización

Casi la mitad de las empresas aragonesas son “pequeñas locales”, que encuentran enormes barreras a la internacionalización y prácticamente no tienen planes para acometerla. La prioridad de estas empresas debe ser aumentar su productividad y competitividad.

Prácticamente el resto de las empresas son “innovadoras” con actividad internacional, sin embargo dedican menos recursos intangibles y organizacionales que la empresa española, por lo que deben incrementarlos para aumentar su productividad.

Recomendación 3.- Fortalecer el músculo exportador: prepara la estrategia para internacionalizarse.

La empresa tiene a su alcance una serie de estrategias que facilitan su decisión de internacionalizarse, éstas se desarrollan con capital humano cualificado, con una organización más flexible, con una productividad mayor, con mayor uso de activos intangibles y con activos productivos adecuados.

Recomendación 4.- Revisar las motivaciones de internacionalización.

Las motivaciones que manifiestan las empresas para tomar la decisión de internacionalizarse son la diversificación de riesgos, la dificultad para crecer en el mercado de origen y las oportunidades de negocio.

Es posible que las dificultades en el mercado local sean un síntoma de que todavía deben realizar un diagnóstico previo de su competitividad si quieren abordar con éxito la internacionalización.

Recomendación 5.- Superar las barreras a la internacionalización.

Las barreras a la internacionalización más importantes para las empresas son la dificultad de lograr un buen producto, no contar con apoyo público y financiero y disponer de proveedores y canales.

La empresa va a necesitar de un buen producto, una mejora de la productividad, saber encontrar apoyo institucional y financiación necesarios para conseguir un alto grado de internacionalización.

Recomendación 6.- Aprovechar las medidas institucionales para el fomento de la internacionalización.

Existen numerosas medidas de fomento de la internacionalización de la empresa, destacando en Aragón las de Aragón Exterior, AREX, Cámara de Comercio y Confederación de Empresarios de Aragón, CREA. Más detalles se pueden encontrar en el estudio completo.

Recomendación 7.- Aprender de las experiencias exitosas y de las opiniones de los expertos.

Las opiniones de empresas internacionalizadas y de expertos coinciden en los siguientes elementos fundamentales para la internacionalización: convencimiento de la conveniencia y de sus ventajas, tener un buen producto, ser competitivo, seleccionar adecuadamente el mercado y forma de acceso al mismo y, por último, apoyo institucional y financiero.

Recomendación 8.- Consolidarse en el mercado global e intensificar las exportaciones.

Las estrategias efectivas para intensificar las ventas en el exterior son la participación de capital extranjero, la inversión en el exterior, el gasto en I+D y el inmovilizado material.

Las empresas aragonesas presentan algunas debilidades como la innovación del producto, el capital humano y discapacidades organizativas.

Recomendación 9.- Evolucionar y valorar otras alternativas de internacionalización.

Las empresas aragonesas deben aprovechar sus fortalezas que son gasto en I+D, innovación de proceso y gastos en formación, para tomar la decisión de exportar a nuevos mercados.

La coordinación de una red de mercados mayor exige reforzar sus recursos organizacionales y seguramente mayor financiación.

Recomendación 10.- Flexibilidad, competitividad global y persistencia.

Las empresas señalan la importancia de un departamento de exportación, con personal cualificado que sea receptivo a nuevas culturas y capaz de adaptarse.

La internacionalización requiere recursos, tiempo, constancia y perseverancia.

6.2.- ITINERARIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Los perfiles obtenidos en las empresas aragonesas y el análisis de las estrategias adoptadas para su salida al exterior permiten apuntar los itinerarios de internacionalización más probables. El punto de partida es el crecimiento productivo de las pequeñas empresas locales que forman la mayor parte del tejido empresarial aragonés, la consecución de un nivel de innovación y competitividad que permita ampliar los mercados, la consolidación de la actividad internacional y, finalmente, la implantación internacional mediante la apertura de filiales en el exterior.

La apertura al exterior de las pequeñas empresas locales que, al igual que en España, constituyen la inmensa mayoría, es el principal desafío para la mejora en el nivel de internacionalización. Deben concienciarse de la trascendencia de la globalización de los mercados, fortalecer su productividad y aumentar su tamaño. El aumento de su productividad requiere movilizar todos sus recursos, particularmente intangibles y organizacionales, diferenciando su producto y mejorando su imagen de marca, contratando titulados superiores que potencien su capacidad innovadora y utilizando nuevas tecnologías para la venta acordes con sus escasos recursos. Su crecimiento productivo aportará más recursos propios con los que financiar el aumento del tamaño, que pueden complementarse con otros recursos financieros y organizativos que facilitan la apertura de mercados en el exterior, como la participación en redes de empresas, recursos ajenos a corto plazo o captación de capital extranjero. La expansión y apertura exterior de las empresas locales exige superar las barreras más resistentes. Con recursos muy escasos, la empresa debe adaptar el producto a mercados diferentes y menos conocidos, dotarse de personal

con formación superior para innovar y con manejo de idiomas y de nuevas tecnologías, y conseguir apoyo institucional y financiero cuya información actualizada puede encontrar en el "Canal único para la exportación e internacionalización de la empresa". Superando estos retos puede convertirse en una exportadora cautelosa, que selecciona cuidadosamente mercados con potencial de crecimiento, próximos y con demandas similares que puede satisfacer.

Una vez que la empresa está en expansión, con un tamaño medio y cierta actividad innovadora, está en buena posición para seguir creciendo en un mercado global. La empresa aragonesa dedica menos recursos a intangibles y mejoras organizativas, por lo que debe reforzarlos y complementarlos con capital humano para evolucionar hacia una empresa innovadora. Ampliar su capital a socios extranjeros puede permitir lograr tanto la financiación como la organización apropiada para internacionalizarse. Ya cuenta con experiencia en innovación de producto y proceso, pero debe conseguir un mayor aprovechamiento de los mismos y de su gasto publicitario, mejorando la calidad y adaptando el producto a gustos diferentes, para que se traduzca en la decisión de exportar. Ya utiliza internet y dispone de redes de distribución propia, por lo que está en buenas condiciones para diversificar y buscar oportunidades de negocio que pueden convertirla en una exportadora cautelosa o que amplía sus mercados. La captación de fondos ajenos a corto plazo de capital extranjero facilita financiación y una organización internacional.

Las empresas más innovadoras son las mejor preparadas para competir en un mercado global, con mayor productividad y tamaño, basados en la innovación de producto, proceso y organizativa, mayor gasto en innovación y desarrollo, formación de capital humano y con trabajadores más cualificados. La empresa aragonesa es menos propensa a exportar que la empresa española, en particular si pertenece a sectores de alta tecnología, por lo que quizás deba identificar sus fortalezas y convertirse en una exportadora cautelosa como forma de salir al exterior. Su perfil innovador atrae fondos ajenos a corto plazo y socios extranjeros, así como ayudas de promoción de exportaciones, por lo que la mayoría de empresas innovadoras ya tiene actividad internacional. El crecimiento del porcentaje de ventas en el exterior es mayor en las innovadoras aragonesas que españolas, pues aprovechan mejor su inversión en investigación y desarrollo, la innovación de proceso y la participación de capital extranjero. Sin embargo, debe lograr mayores exportaciones a partir de la innovación del producto, su capital humano y sus mejoras organizativas.

El avance en la internacionalización de las empresas aragonesas se logra con la intensificación de su actividad exportadora hasta consolidarse y, finalmente, establecer filiales en el exterior. Obtienen mayor porcentaje de ventas exteriores derivado del mayor aprovechamiento de sus intangibles, la inversión en innovación y desarrollo, la innovación de proceso, el manejo de idiomas, operar en sectores de alta tecnología y tener participación de capital extranjero. En cambio, obtienen menores ventas exteriores de la diferenciación del producto, el capital humano o las mejoras organizativas.

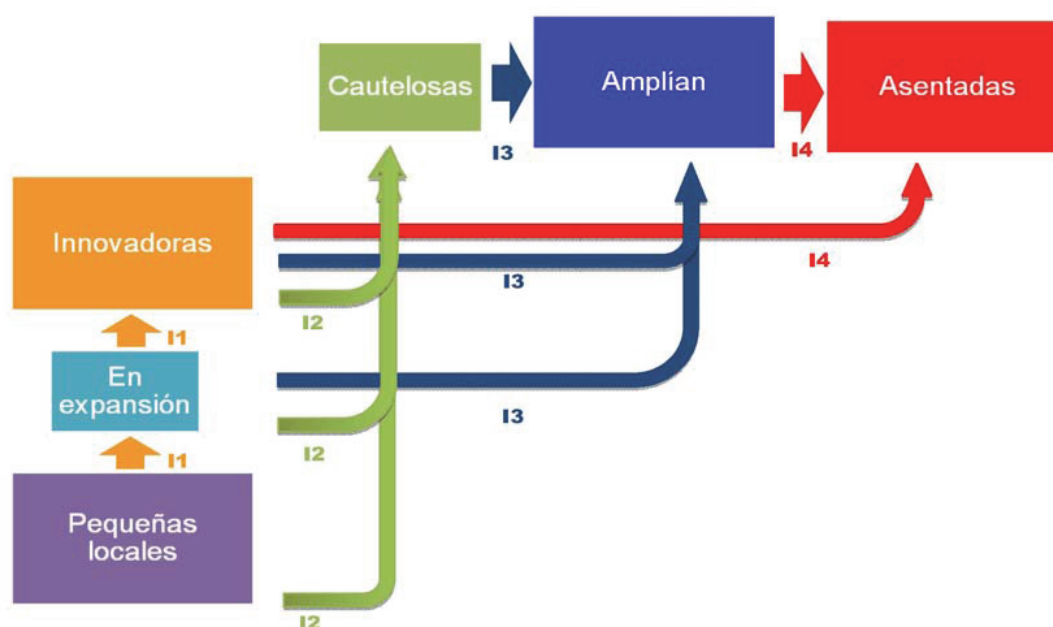
Las exportadoras cautelosas seleccionan mercados con capacidad de compra, próximos geográficamente, con idiomas conocidos, pequeños, con poca competencia,

con canales de distribución e infraestructuras apropiadas y las más innovadoras atienden a factores diferentes del precio. La ampliación de sus mercados exteriores se basa en la diversificación de mercados y la búsqueda de oportunidades de negocio y la principal resistencia es la derivada de las políticas comerciales. La superación de tales barreras y la consolidación exterior cuenta con numerosos apoyos institucionales encaminados a la promoción de exportaciones, información sobre los mercados, asesoramiento, acompañamiento y formación.

La consolidación de sus mercados internacionales plantea la implantación de filiales en el exterior, cuya financiación puede impulsarse con captación de recursos extranjeros y ayudas públicas a proyectos de inversión y que permite la evolución hacia una empresa asentada en el mercado global.

En el gráfico 5 se representa sintéticamente la lógica de los itinerarios que se han presentado. Primero está un itinerario evolutivo de las propias empresas I1 en el que pasan primero de pequeñas locales a empresas en expansión y de éstas a empresa innovadoras. Las empresas pequeñas solo pueden aspirar en sus relaciones internacionales a ser empresas cautelosas, itinerario I2, mientras que las empresas en expansión pueden estar en esa etapa o en la de ampliación de mercados I3. Por último, las empresas innovadoras se pueden encontrar entre cualquiera de las tipologías de empresa exportadora, siendo las únicas que se pueden calificar como asentadas, que es el itinerario I4.

Gráfico 5.- Itinerarios de internacionalización para las empresas aragonesas



Nota: El tamaño de los recuadros es proporcional al tamaño de los grupos de empresas

7. Conclusiones

La valoración general sobre la internacionalización de la empresa aragonesa puede sintetizarse en la enorme desigualdad que presenta, el amplio margen que existe para profundizar en una mayor expansión del comercio exterior aragonés, la identificación de fortalezas y debilidades, la conveniencia de aprovechar las urgencias de la actual coyuntura económica nacional y las oportunidades que presenta el mercado global.

La heterogeneidad de las empresas aragonesas y la importante concentración de la actividad exportadora es la característica prioritaria de nuestro tejido empresarial, en el que sólo un 4,55% de las empresas exportan y cinco de ellas concentran la mitad de las exportaciones aragonesas.

El porcentaje de empresas exportadoras es similar al nacional y los logros de nuestros exportadores son mayores, proporcionando al sector exterior de Aragón una tasa de apertura superior a la nacional, una mayor cobertura de las importaciones y una mayor regularidad exportadora.

Mientras el perfil de las empresas exportadoras es innovador, la mitad de las empresas aragonesas no innovan ni exportan y una amplia mayoría ni siquiera tiene planes de hacerlo. Esto compromete seriamente la productividad media de Aragón y la capacidad de competir de nuestras empresas tanto en el mercado internacional como en el interior.

De lo anterior se deduce la existencia de un amplio margen para la internacionalización de las empresas aragonesas y, si replican el buen comportamiento de las exportadoras actuales, existe un enorme potencial de éxito para el comercio exterior.

Dado que casi el 95% de empresas no exporta, pero sólo la mitad no innova, existe un gran número de empresas con potencial para comenzar a internacionalizarse. Si se estimula y aprovecha su esfuerzo innovador, pueden transformarse en empresas exportadoras capaces de competir en un mercado globalizado. A su vez, queda todavía un enorme esfuerzo por realizar en la mitad de empresas aragonesas que no innova y no es competitiva, puesto que no sólo se trata de un importante grupo de empresas que no pueden abrir mercado en el exterior, sino que van a quedar atrasadas y pueden llegar a tener que abandonar su negocio.

Adicionalmente, las empresas exportadoras tienen todavía margen para intensificar sus ventas al exterior. Por una parte, la concentración de las exportaciones en unas pocas empresas es cinco veces superior a la media nacional, por lo que existe un importante número de exportadoras con escasa actividad internacional y potencial para intensificarla. Por otra parte, las empresas exportadoras tienen perfil innovador y la puesta en valor de sus intangibles y su mejora en productividad es el fundamento de la expansión del mercado.

En cuanto a los modos de internacionalización, la empresa aragonesa responde a la secuencia más habitual en la que la exportación es la etapa inicial y en la que concentra sus esfuerzos. En la medida en que se complementen entre sí las diferentes formas de internacionalización cabe plantearse la expansión de la exportación a la vez que la apertura de filiales, inversión en canales de distribución o cooperaciones entre empresas. No obstante, se observa con carácter general que la inversión en el exterior reduce la propensión exportadora de las empresas aragonesas, lo que puede estar indicando una internacionalización concentrada en la fase exportadora inicial.

La ampliación del número de empresas exportadoras y la intensificación de sus ventas en el exterior es posible si se estimulan los recursos y capacidades con eficacia ya demostrada en la internacionalización. Estos no difieren de forma fundamental en las empresas aragonesas, aunque existen fortalezas e importantes debilidades que condicionan el comienzo y progreso en su actividad internacional.

La productividad de las empresas aragonesas puede mejorarse con una buena combinación de capital físico, capital humano, innovación y capital intangible, así como con una organización adecuada. El papel del capital físico y del capital humano es determinante en la productividad de la empresa aragonesa, pero el papel de los activos intangibles y de los recursos organizativos es más limitado. Un aumento de la productividad, mayor inmovilizado material y más personal cualificado se refuerzan mutuamente en la empresa aragonesa, lo que permite conseguir un aumento del tamaño y de los recursos propios de las empresas. La principal puerta a la internacionalización es mejorar la productividad y el tamaño. Para conseguirlo deben fortalecerse sobre todo los recursos y capacidades intangibles y organizativos de la mayor parte de las empresas, constituida por pequeñas locales y en expansión.

El aumento del número de exportadoras puede conseguirse, en línea con lo esperado, innovando en producto y proceso, con capital humano cualificado e invirtiendo en formación, con mayor capital físico, tamaño y antigüedad, así como captando recursos ajenos. No puede concluirse nada sobre la relevancia de la forma jurídica o la frecuencia de cambio en el producto. Sin embargo, existen claras diferencias en las empresas aragonesas que afectan a su decisión de exportar. Sus fortalezas son el capital físico, la contratación de titulados superiores y la participación de capital extranjero, pues se traduce en mayor propensión a exportar. Asimismo, las empresas más jóvenes se deciden más a exportar. Sin embargo, existen importantes debilidades que frenan la salida al exterior y precisan una mejora: la escasa conciencia de la importancia de la productividad para competir, la falta de intención por internacionalizarse, el pequeño tamaño, la poca antigüedad, una producción más diversificada, pertenecer a sectores de alta tecnología, contratar pocos titulados superiores y gastar poco en publicidad. Además, la inversión en el extranjero y en canales de distribución frena su propensión a exportar, lo que parece suponer una alternativa de internacionalización más que una estrategia complementaria. Estas debilidades, entre las que destacan el problema de la productividad como palanca exportadora y el elevado porcentaje de empresas que no consideran la posibilidad de

internacionalizarse, hacen del salto inicial a la exportación el principal escollo hacia la mejora de la internacionalización.

La actividad exportadora también puede intensificarse, tanto por parte de las exportadoras líderes como también por el grupo de exportadoras más modestas. En esta tarea pueden destacarse más fortalezas que debilidades. De nuevo, el papel de la productividad, la innovación, la organización y el capital, tanto físico como humano, es fundamental y compartido con la empresa española. En la empresa aragonesa se aprecian debilidades a mejorar, como el peor resultado logrado mediante la diferenciación del producto, la contratación de titulados superiores, ser empresario individual o la forma en la que se utilizan las nuevas tecnologías (que se dedican principalmente a comprar y no tanto a vender). Existen fortalezas de las empresas aragonesas exportadoras, como el perfil innovador y la mayor intensidad lograda por los gastos en I+D, la innovación de proceso, los gastos en formación, la contratación de titulados medios, pertenecer a alta tecnología o los fondos ajenos a largo plazo. Asimismo, la diversificación hacia mercados no europeos y de mayor dinamismo permitirá que las empresas amplíen y consoliden su actividad internacional.

Finalmente, la principal barrera declarada por las empresas para su internacionalización es la falta de ayudas públicas y financieras y su principal motivación para penetrar en los mercados exteriores es la debilidad del mercado interno. Ambas dificultades tienen posibilidades de solución con medios al alcance de las empresas. Para superar la principal barrera, las empresas aragonesas disponen de un amplio abanico de ayudas públicas cuya información y utilización conviene estimular. La motivación de búsqueda de mercados exteriores cobra más sentido en el contexto de debilidad del mercado europeo por lo que es una excelente ocasión para redefinir las estrategias empresariales, diversificar mercados y ganar volumen y cuota de exportación. Estas oportunidades, junto al aprovechamiento de las fortalezas de la empresa aragonesa y la mejora de sus puntos débiles, permitirán ampliar la base de empresas internacionalizadas y su intensidad exportadora, tramando un tejido empresarial más dinámico e integrado en los mercados globales.

Referencias

- Campa, J. M. y Guillén, M. (1999), "The internalization of exports: firm and location-specific factors in a middle-income country", *Management Science* 45(1), 1463-1478.
- Chugan, P. K. y Singh, S. (2014). Taxonomy for firm-level determinants of export performance. *Universal Journal of Industrial and Business Management* 2(1), 6-12.
- Fanjul, E. (2010), "Factores culturales e internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española* 856, 7-19.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2013), "Internationalization of family firms" en Sharma, P., Nordqvist, M. y Melin, L. (eds.), *Handbook of family business*. Sage publications.
- Gómez-Mejía, L.R., Makri, M. y Larraza-Quintana, M. (2010), "Diversification decisions in family-controlled firms", *Journal of Management Studies* 47, 223-252.
- Leonidou, L. C. (1998), "Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights", *Journal of International Business* 78, 7-52.
- López, J. (2006), "La internacionalización de la empresa manufacturera española: Efectos del capital humano genérico y específico", *Cuadernos de Gestión* 1(6), 11-24.
- Ortega, A. (2010), "La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis", *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche* 6, 88-111.
- Reddy, Y. V. y Naik, S. S. (2011), "Determinants of Goan SME firms going global: Theoretical and empirical approach", *Vikalpa* 36(2), 45-58.
- Villareal, O. (2005), "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea", *Cuadernos de Gestión*, vol. 5, nº 2.
- Zou, S. y Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review* 15(5), 333-356.