

## Los requisitos de la internacionalización: el tamaño empresarial como condicionante clave



### Enrique Fanjul\*

Como hemos visto en otro artículo de esta serie, las empresas se enfrentan a una serie de barreras en su proceso de internacionalización. Las empresas que se plantean salir a los mercados internacionales deben ser conscientes de que existen estas barreras, de que operar en éstos tiene sus dificultades, y deben ser conscientes por tanto de que deben prepararse adecuadamente.

¿Qué factores debe considerar una empresa que se proponga abordar los mercados internacionales? ¿Qué requisitos debe cumplir para tener éxito en su empeño?

### *Tener un producto adecuado*

En primer lugar, la empresa debe tener “producto”. Es decir, debe **contar con un producto apropiado, que pueda tener éxito en los mercados internacionales**. Es algo que puede parecer muy elemental, pero algunas empresas no le prestan la suficiente atención.

Para una empresa que sólo ha operado en su mercado nacional, puede ser difícil percibir las posibilidades de su producto en los mercados internacionales. Sin embargo, hay algunos elementos que pueden ofrecer orientaciones al respecto.

Por ejemplo, el que el producto de la empresa se venda bien, con éxito, en el mercado nacional, es sin duda un primer indicador positivo cara a plantearse salir a los mercados internacionales. Si la empresa tiene dificultades para vender su producto en el mercado nacional, ello no quiere decir que forzosamente no vaya a tener posibilidades en el mercado internacional, pero no es un buen signo de partida.

---

\* Técnico Comercial y Economista del Estado. Ha sido Consejero Comercial de la embajada española en Egipto, China, Canadá y Holanda. En el sector privado ha sido director de Técnicas Reunidas Internacional y socio director de ACE-Cooperación y Proyectos. Fue presidente del Comité Empresarial Hispano-Chino. Actualmente es profesor del Master de Relaciones Internacionales de la Universidad San Pablo-CEU (perfil en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/enrique-fanjul-6a8894/>).

Si los competidores de la empresa en el mercado nacional están exportando, es otro signo positivo. Si otras empresas del mismo país ya están exportando un producto similar, ¿por qué no va a poder hacerlo la empresa?

Otro signo positivo es si se han recibido muestras de interés del exterior: importadores extranjeros que han preguntado por el producto, porque lo han visto en la web, han tenido referencias a través de otras personas, etc.

Un tema importante que tiene que plantearse la empresa es si resulta conveniente realizar **adaptaciones del producto** para venderlo en los mercados exteriores. Estas adaptaciones pueden ser de muy diferente tipo: en las características técnicas del producto, en su empaquetado, en su diseño, su propio nombre. Las adaptaciones pueden variar además según el mercado al que se quiera exportar.

### ***Cola Cao en China: un ejemplo de adaptación***



Un ejemplo de adaptación del producto a las características del mercado local lo tenemos con Cola Cao en China. La empresa española Nutrexpa se instaló en China en la segunda mitad de los años ochenta, con una fábrica en la que producía su cacao en polvo Cola Cao. En aquella época el consumo de leche estaba muy poco extendido. Por ello Nutrexpa preparó una versión especial del Cola Cao para que se disolviera con facilidad en agua. Cambió también el nombre del producto. La marca de Cola Cao en China se podría transcribir como Gao Le Gao, que significa “alto, feliz, alto”, unos términos que transmiten un mensaje positivo en la cultura china. Igualmente, Nutrexpa lanzó en China nuevos sabores de Cola Cao, como fresa, plátano y vainilla.

### ***Contar con los recursos adecuados***

Una vez que tiene una razonable seguridad de que su producto es exportable, el siguiente requisito que precisa una empresa para internacionalizarse es **contar con los recursos suficientes**.

Estos recursos son básicamente de dos tipos: financieros y humanos.

La empresa debe disponer de los **recursos financieros** —o económicos— para poder financiar su actividad en los mercados internacionales. Esta actividad puede tardar en

dar frutos, es decir, en traducirse en operaciones de exportación que generen ingresos.

El tipo de actividad que debe desarrollar una empresa variará mucho según el sector, pero de forma general tendrá que gastar dinero en estudiar los mercados exteriores, identificar oportunidades y potenciales clientes, viajar para conocer directamente esos mercados y entrevistarse con los potenciales clientes, asesorarse sobre cuestiones legales, financieras, de logística, participar en ferias y misiones comerciales, etc.

Estas actividades deben realizarse en el marco de **un plan de exportación**, que la empresa debe preparar para tener una “guía” de su actividad internacional.

Son numerosos tipos de actividades los que hay que llevar a cabo, actividades que requieren un gasto –o mejor sería decir una inversión.

Por otra parte, la empresa debe contar con los **recursos humanos** necesarios para desarrollar su actividad internacional. Es decir, debe contar con personal que tenga un mínimo de conocimiento del funcionamiento de los mercados internacionales, que sepa cómo actuar en ellos, que conozca idiomas.

Estas restricciones de recursos son especialmente importantes en el caso de las empresas de tamaño pequeño, que por razones obvias de tamaño disponen de recursos financieros y humanos limitados.

### ***Tamaño de la empresa y condiciones para la internacionalización***

El tamaño es efectivamente un condicionante clave, quizás el más importante, en lo que se refiere a la internacionalización de la empresa.

Diversos estudios publicados en los últimos años muestran de forma clara que existe una clara **interrelación entre tamaño y actividad exportadora**.

El Círculo de Empresarios (de España), en su estudio sobre la empresa mediana española<sup>1</sup>, señala que “Las empresas de mayor dimensión son las que consiguen un mayor porcentaje de su facturación gracias a las exportaciones. Así, la cifra de ventas al exterior de las empresas medianas y grandes supera el 30% de las ventas totales mientras que en las empresas de menos de 50 empleados dicho porcentaje se sitúa en el 14%. En cuanto a la evolución en los últimos años es destacable el avance de las empresas medianas que en 2008 facturaban en el exterior una cuarta parte de la facturación total y en 2012 un tercio de las ventas totales tienen su destino en el exterior, una proporción similar a la de las empresas grandes”.

**Un condicionante clave para la actividad exportadora es pues el tamaño.** La fuerte atomización de las empresas españolas es lo que determina que el porcentaje de empresas que exportan sea pequeño, en comparación con otros países. Y determina también el elevado grado de concentración de las exportaciones: un 1% de las empresas representa dos tercios de las exportaciones y un 10% de las empresas más del 90%, como señalan Mónica Correa-López y Rafael Domenech, que añaden que “tras el bajo porcentaje de empresas exportadoras en España subyace, por un lado, la excesiva atomización de las empresas españolas, de manera que el número de empresas totales es comparativamente muy elevado en relación al tamaño de la economía. En otras palabras, el problema no es tanto que haya pocas empresas que exportan (aunque esta estadística también es mejorable) como que hay demasiadas

empresas de reducido tamaño incapaces de exportar”. Correa-López y Domenech calculan que “un aumento del 1% en el tamaño empresarial incrementa la probabilidad de exportación un 5%. Asimismo, un aumento del 1% en el stock de capital real por empleado elevaría la probabilidad de exportación un 1,8%”<sup>2</sup>.

Algunos analistas hablan incluso de “umbrales” de volumen de negocio que las empresas deben alcanzar antes de plantearse abordar los mercados internacionales. La idea de un umbral puede ser válida, con una importante matización: estos umbrales pueden variar de forma sustancial según el sector, la localización, etc.

Además, y como veremos más adelante, las empresas que no alcancen por sí solas ese tamaño mínimo pueden compensarlo con otros mecanismos: cooperación o asociación a otras empresas, utilización de consultoras de comercio exterior, etc., mecanismos que les permiten acceder a unos servicios de apoyo a su labor internacional de los que no podrían disponer de forma individual.

### ***Las empresas exportadoras: más competitivas, mejor calidad de empleo...***

Otros estudios muestran también que las empresas exportadoras son más innovadoras, invierten más en investigación y desarrollo, tienen una mayor calidad y productividad del trabajo, menor peso de la deuda bancaria, un menor coste de su financiación en general, etc. Pero estas características se deben en última instancia a su mayor tamaño, no a que sean exportadoras.

Así, según La Caixa Research<sup>3</sup>, las empresas más exportadoras crean más empleo: “En 2013, en los sectores analizados con un porcentaje de ventas al exterior superior al 50%, la tasa de variación interanual del empleo fue, en promedio, positiva (6,1%). En cambio, en aquellos con un peso inferior de las ventas al exterior, en promedio, todavía se destruyeron puestos de trabajo (-5,7%)”.

Además, la calidad del empleo es superior en las empresas con más propensión a exportar: “En 2013, los sectores que vendieron más del 50% fuera de España tuvieron una ratio de asalariados con contrato indefinido marcadamente superior que el resto (7,9 p. p.). Asimismo, la tasa fue más alta en los sectores con al menos el 50% de la facturación total realizada en empresas de más de 250 trabajadores (7,0 p. p.)”.

Además, los salarios son mayores en las empresas exportadoras: “en promedio, los trabajadores de sectores de alta intensidad exportadora percibieron un salario de 36.690 euros, mientras que el salario anual para el grupo menos exportador fue de 24.260 euros”.

Finalmente, los trabajadores de las empresas exportadoras tienen mayor cualificación: “Tras observar salarios más elevados en los sectores que nos ocupan, no sorprende encontrar también un mayor peso de los trabajadores con educación superior. Según los datos de la Encuesta de la Población Activa del 2013, un 51,3% de los trabajadores en sectores con alta intensidad exportadora habían finalizado estudios de grado superior (una tasa un 13,3 p. p. superior a la del resto). Dicha ventaja, aunque menor (de 4,4 p. p.), también se observa cuando se comparan sectores según la dimensión de las empresas”.

Esta **relación entre propensión a exportar y creación de empleo, calidad del empleo, innovación, productividad, tipos y coste de financiación**, no debe llevar a una confusión en la dirección de la causalidad. Algunos estudios argumentan que la internacionalización es la vía para conseguir más empleo, de mejor calidad, así como para incentivar la innovación. Las empresas que se internacionalicen conseguirán esos efectos positivos.

En nuestra opinión, la relación de causalidad es más bien la inversa: **son las empresas más grandes, que tienen empleo más cualificado, que más innovan, que tienen más productividad, las que gracias a ello alcanzan un mayor grado de internacionalización**. El tamaño, la preparación de su mano de obra, la competitividad que es resultado de su esfuerzo de innovación: son estos factores los que favorecen la internacionalización de las empresas, y no al revés.

Este matiz es muy importante. Si se anima a las Pymes a que salgan a los mercados internacionales porque ello les llevará a más y mejor empleo, más actividad de innovación, más competitividad, se les puede estar animando a abordar una actividad para la que no están preparadas. El mensaje debe ser el opuesto: hay que crecer en tamaño y disponer de los recursos financieros precisos, desarrollar una labor de innovación que permita tener productos competitivos, tener una mano de obra y unos directivos preparados, para poder afrontar con éxito el asalto a los mercados internacionales.

### ***La cooperación empresarial como palanca para la internacionalización***

**¿Qué se puede hacer para ayudar a la empresa a abordar con éxito los mercados internacionales?** La respuesta no es fácil. Sería fácil pedir que la Administración establezca programas de ayuda; las ayudas públicas es con frecuencia lo primero que se demanda en España para afrontar un problema. Pero estamos en época de moderación del gasto público y la Administración (tanto la central como la autonómica) tiene muy difícil asignar recursos para este apoyo.

Las empresas de reducido tamaño tienen algunas salidas para compensar su escaso tamaño. En primer lugar, mediante **fórmulas de cooperación empresarial**. Es decir, asociándose, de una u otra forma, con otras empresas: a través de consorcios de exportación, establecimiento de clusters empresariales, acuerdos para compartir servicios. Mediante estas asociaciones las Pymes pueden compartir gastos para disponer de unos servicios de los que individualmente no podrían disponer.

En primer lugar, la constitución de **consorcios de exportación**. Según las Cámaras de Comercio, un consorcio “consiste en la constitución de una unidad de acción en forma de empresa con situación jurídica diferenciada de sus socios, en las que éstas detentan la propiedad de las acciones de la empresa”.

Los consorcios admiten diferentes modalidades y características pero en su base se encuentra la asociación de un grupo de empresas que deciden “compartir” una unidad que gestione sus actividades de exportación. Una ventaja añadida de los consorcios es que con frecuencia reciben ayudas de las Administraciones públicas.

Más complejos de análisis y configuración son los **clusters de empresas**. Para Michael Porter un cluster es un grupo de empresas e instituciones que están

geográficamente cercanas, que trabajan en un campo determinado y están unidas por elementos comunes y complementarios.

Un buen ejemplo en España es el *cluster* vasco de energía (Basque Energy Cluster), que agrupa a más de 100 empresas e instituciones relacionadas con la energía.

Los *clusters*, pues, no se limitan a la actividad internacional, sino a la actividad en general de las empresas, y pretenden explotar las sinergias de la colaboración entre ellas. Sus ventajas son diversas: acceso a empleados y suministros, acceso a información, aprendizaje de otros miembros del *cluster* mediante el intercambio de experiencias, relaciones y contactos, y marketing conjunto. Además, los *clusters* suponen un marco que favorece la innovación, al fomentar la competencia entre las empresas que los integran.

En segundo lugar, las Pymes pueden recurrir a **consultoras de comercio exterior**, una vía que no es alternativa a la anterior, sino que puede ser complementaria; es decir, un grupo de Pymes pueden asociarse y contratar los servicios de una consultora de comercio exterior.

Las consultoras de comercio exterior pueden cumplir a este respecto una función muy positiva. Empresas o grupos de empresas que no pueden permitirse tener un departamento propio de exportación, pueden “subcontratarlo” con una empresa de comercio exterior, a un coste asequible.

Son muchas las funciones que puede desempeñar una consultora de comercio exterior. Puede elaborar un plan de exportación para la Pyme, ayudar a ejecutarlo, identificar posibles clientes, acompañar en viajes y negociaciones, gestionar ayudas públicas, gestionar un seguro contra impagos, etc.

En España ha existido un cierto recelo en algunos medios frente a las consultoras de comercio exterior. Sobre todo en algunos círculos de la Administración. Como si su labor fuera un tanto espuria: al fin y al cabo, se dice, estas empresas “no exportan”, se “benefician” de la actividad de las empresas exportadoras.

Esta mentalidad estrecha debe ser superada. Las consultoras de comercio exterior son cada vez más necesarias, en estos tiempos de crisis que están empujando a tantas empresas pequeñas a salir al exterior en busca de mercados. Hay que difundir su labor, animar a las Pymes a que recurran a sus servicios, como una forma de disponer de unos recursos de los que no podrían disponer por sí solas.

---

<sup>1</sup> Círculo de Empresarios (2014), “La empresa mediana española. Informe 2014”.

<sup>2</sup> Correa-López, Mónica, y Rafael Doménech (2012), “La internacionalización de las empresas españolas”, Documento de Trabajo, BBVA Research.

<sup>3</sup> La Caixa Research (2014), Informe mensual, nº 382, septiembre.