

La internacionalización de la empresa castellano-leonesa

JUAN MANUEL DE LA FUENTE SABATÉ*

JOSÉ IGNACIO GALÁN ZAZO**

ISABEL SUÁREZ GONZÁLEZ**

Este trabajo muestra evidencia empírica sobre diversos tópicos a partir de una muestra de 92 empresas castellano-leonesas que han emprendido el proceso de internacionalización. En la investigación se analiza el tamaño de la empresa exportadora, la estructura de propiedad predominante, aspectos en los que se fundamenta la ventaja competitiva en los mercados internacionales, la relevancia desempeñada por el departamento de internacionalización dentro de la estructura organizativa, el modo de entrada preferido en los mercados foráneos, los destinos prioritarios y las razones que mueven al empresario castellano-leonés a emprender el proceso de internacionalización.

Palabras clave: internacionalización de la economía, desarrollo regional, competencia internacional, empresas multinacionales, exportaciones, España.

Clasificación JEL: L16.



COLABORACIONES

1. Introducción

Entre las fuerzas que han transformado el entorno de la actividad económica y social en las últimas décadas, probablemente, una de las más influyentes y generalizadas sea la creciente internacionalización de la economía mundial.

La internacionalización comprende dos fenómenos destacados: el crecimiento del comercio internacional y la inversión directa de las empresas en el exterior. Las relaciones económicas internacionales que una empresa puede llevar a cabo van a diferir según sea su naturaleza. Así,

nos encontramos con relaciones comerciales (exportación e importación), financieras (financiación en divisas), o de producción (por medio de la fabricación en otros países o parte del proceso de producción, bien de forma interna o mediante cooperación).

El análisis del proceso de internacionalización de la empresa debe intentar dar respuesta a las siguientes cuestiones (Durán, 1994): ¿por qué se internacionaliza la empresa? ¿Cómo se internacionaliza? ¿Dónde localiza sus actividades en el exterior? Y, en esencia, estas son las preguntas que se abordan en la presente investigación, en el marco de las empresas castellano-leonesas. Las estadísticas disponibles y los consiguientes análisis sectoriales, con ser importantes, no son suficientes para dar respuesta a las cuestiones previamente planteadas. Ello requiere un enfoque más desagregado, en el que la unidad de análisis sea la empresa.

Sin duda, la creciente liberalización de los mercados junto al desarrollo tecnológico han pro-

* Catedrático de Organización de Empresas. Universidad de Burgos.

** Profesores Titulares de Organización de Empresas. Departamento de Análisis Económico y Contabilidad. Universidad de Salamanca.

Este trabajo tiene su origen en un proyecto de investigación subvencionado por la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León. Los autores expresan su gratitud por la ayuda prestada, sin la cual la presente investigación no se podría haber llevado a cabo.

vocado cambios en el entorno y han presionado sobre la forma de competir. En este sentido, la empresa castellano-leonesa debe defenderse de la competencia exterior y, al mismo tiempo, debe adquirir un conjunto de capacidades dinámicas para que sea más competitiva, se adapte y se desarrolle tanto en el mercado nacional como en el internacional.

El proceso de internacionalización de las PYMES se ha convertido en un eje central de las líneas maestras de la política pública de Castilla y León, dirigidas al fomento de la competitividad empresarial. Sin embargo, la investigación sistemática del proceso de internacionalización, más allá de las cifras de exportación por sectores, provincias y productos, apenas ha sido llevada a cabo. Precisamente, este trabajo pretende dar un primer paso y contribuir al debate y reflexión de tan importante tema. Por esta razón y sobre la base de las investigaciones de Alonso (1993) y Alonso y Donoso (1994), las preguntas que se abordan son: ¿cuál es el tamaño de la empresa exportadora? ¿Qué estructura de propiedad predomina? ¿En qué aspecto se fundamenta la ventaja competitiva en los mercados internacionales? ¿Qué relevancia desempeña el departamento de internacionalización dentro de la estructura organizativa de la empresa? ¿Cuál es el grado y el modo de entrada en los mercados foráneos? ¿Cuáles son los destinos prioritarios? Y, por último, ¿Qué razones son las que mueven al empresario castellano-leonés a emprender el proceso de internacionalización?

Para dar respuesta a los objetivos previos, el trabajo se estructura en cuatro partes. En la segunda se exponen los aspectos metodológicos de la investigación. En la sección tercera se abordan los resultados empíricos y, finalmente, se muestran las principales conclusiones junto con la bibliografía referenciada en el texto.

2. Metodología

Para la consecución de los objetivos expuestos en la introducción, la metodología y los pasos seguidos en la elaboración del trabajo, han sido los siguientes: primero, se procedió a la selección de una muestra a partir de la información conteni-

da en la base de datos de Dun & Bradstreet (1996). A la hora de confeccionar la muestra, se buscaban empresas de Castilla y León que hubiesen emprendido, en mayor o menor medida, el proceso de internacionalización. De modo que, al revisar las empresas castellano-leonesas que exportaban, se obtuvo un total de 711 compañías manufactureras y de servicios. No obstante, al objeto de dar mayor relieve a las compañías que habían contraído un mayor compromiso con el proceso de internacionalización, se optó por segmentar la población inicial a partir del filtro de que la empresa tuviese más de 10 trabajadores. De este modo, la población quedó establecida en 263 entidades que, en esencia, son las mayores empresas de Castilla y León con vocación exportadora.

Posteriormente, en noviembre de 1997 se procedió a la confección del cuestionario y al envío del mismo por correo postal, dirigido al presidente o director general de la compañía. El número de respuestas válidas que, finalmente, se ha obtenido para la elaboración del estudio empírico nos ha sorprendido, ya que en total han sido 92 empresas, lo que supone una tasa de respuesta del 35 por 100.

Dadas las limitaciones de las bases de datos disponibles (1), y a partir de los objetivos del estudio, se procedió a efectuar una investigación

(1) La base de datos OFERES muestra los datos globales de exportación por empresa, proporcionando un desglose por partidas arancelarias a cuatro dígitos en el que se consideran cuatro partidas y cuatro países. Por lo general, estos datos son suficientes para conocer las exportaciones de las empresas, salvo de aquellas compañías que suministren a más de cuatro países y exporten más de cuatro partidas arancelarias. Además, estas exportaciones están asignadas a la unidad de análisis que es la empresa donde se encuentra su domicilio social. Por lo tanto, no se tiene en cuenta el origen regional o provincial de la mercancía sino el lugar en el que se encuentra domiciliada la empresa exportadora. Sin embargo, dentro de las fronteras de Castilla y León tenemos ejemplos de empresas altamente exportadoras que aunque realizan casi toda su actividad productiva en Castilla y León, están domiciliadas en otras regiones. Por su parte, los datos de aduanas registran las salidas de mercancías al exterior. Precisamente, estas estadísticas asignan una exportación a una provincia con independencia de cual sea el domicilio social o fiscal de la empresa exportadora. Por lo que estas estadísticas no ofrecen información ni sobre la empresa fabricante ni sobre la empresa exportadora. Por otro lado, estos datos sólo están disponibles hasta el año 1993. Los desajustes entre domiciliación empresarial y origen provincial de las partidas arancelarias provoca que existan desajustes en los datos globales de ambas bases de datos (EXCAL, 1997).



COLABORACIONES

específica al objeto de conocer en una primera fase cuales son las capacidades, formas de competir, estructura organizativa y modos de entrada de las empresas en los mercados foráneos. Así, el estudio se centra, exclusivamente, en el nivel empresa.

A la hora de confeccionar el cuestionario, había que seleccionar aquella información más relevante a la luz de los resultados teóricos y empíricos. De este modo, a partir de los trabajos de Alonso (1993) y Alonso y Donoso (1994) se consideró prioritario estudiar las siguientes cuestiones:

1) El *tamaño de la empresa* exportadora, al objeto de conocer qué tipo de empresa es la que realmente exporta atendiendo a esta variable.

2) La *vocación exportadora* de nuestras empresas, medida por el porcentaje que representa la exportación sobre la cifra de ventas.

3) La *actividad* de la empresa, con el fin de conocer si son compañías manufactureras o de servicios.

4) La *propiedad* de la empresa. Si son nacionales o extranjeras.

5) El *elemento nuclear en el que la empresa basa la competencia* en los mercados exteriores. Si se asienta sobre una ventaja en costes o, por el contrario, la ventaja procede de una mayor calidad de los productos.

6) El *peso del departamento de internacionalización dentro de la estructura organizativa* de la empresa. Se intentó indagar si existía o no, o si se pensaba crearlo, así como las razones de por qué no existía un departamento de exportación dentro de la empresa.

7) El *grado y la forma de penetrar en los mercados internacionales*. Si se encuentran en el estado de exportación ocasional, activa o de inversión directa. Así como la forma de introducirse en los mercados foráneos: agentes distribuidores e intermediarios comerciales, casa exportadora, *trading company*, antena colectiva, oficina de ventas, *joint ventures*, filiales de ventas propias, consorcios de exportación o red de franquicias.

8) *Los destinos de las exportaciones*. Se pretendió averiguar sobre los destinos y la jerarquización de la importancia de los mismos en los mercados internacionales.

9) Por último, se pretendía indagar sobre *las razones que movían al empresario a emprender el proceso de internacionalización* (2).

3. Resultados empíricos

Esta sección tiene por objeto presentar los resultados de la investigación. Se pretende proporcionar un diagnóstico, siquiera aproximado, del grado de internacionalización de la empresa castellano-leonesa. Para tal propósito, no basta precisar la magnitud de las transacciones económicas con el exterior; es necesario desvelar la naturaleza de las capacidades competitivas de la empresa desde una perspectiva más integral, al objeto de indagar si aquéllas proporcionan o dificultan una más sólida y estable proyección hacia los mercados internacionales.

3.1. Propensión exportadora de la empresa castellano-leonesa por provincias

El número de empresas castellano-leonesas que exportaban, a partir de la base de datos de Dun and Bradstreet 50.000 (1996), asciende a 711 entidades (Cuadro 1). La mayor parte de empresas exportadoras se ubican en Burgos (241 empresas), le siguen Valladolid y León con 134 y 110 empresas, respectivamente. A continuación, con menos de la cuarta parte que Burgos y menos de la mitad que Valladolid y León, se encuentran Palencia, Salamanca y Segovia con una media aproximada de 50 empresas. En el extremo opuesto se sitúan las provincias de Zamora y Soria (con 30 empresas de media) y, por último, se perfila Avila con tan sólo 12 compañías.

(2) Para el análisis de esta última cuestión se ha seguido la metodología utilizada en el estudio de Auriol y Pajuelo (1988), en el que se lleva a cabo un análisis de jerarquía de acuerdo con los siguientes conceptos:

- *Factores incidentes*: aquellos que han tenido algún tipo de influencia. Un factor posee el «carácter incidente» cuando tiene algún tipo de influencia en la decisión de exportar la empresa, independientemente de cual sea su peso real en la misma. Se trata, por tanto, de una variable que se expresa en términos de frecuencia y no de valor.

- *Factores determinantes*: medido por la frecuencia con la que un factor aparece como decisivo en la decisión de internacionalización. La «potencia determinante» de un factor viene expresada por el número de veces que figura como el de mayor importancia en la decisión de internacionalizar la empresa.



COLABORACIONES

CUADRO 1 PROPENSION EXPORTADORES DE LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEON POR PROVINCIAS						
Provincia	> 1 %	> 5 %	> 10 %	> 25 %	> 50 %	Total
Avila.....	4	4	2	2	0	12
Burgos.....	85	65	51	27	13	241
León.....	44	34	19	8	5	110
Palencia.....	21	12	9	5	2	49
Salamanca.....	22	14	10	5	2	53
Segovia.....	20	16	11	4	3	54
Soria.....	7	7	5	5	1	25
Valladolid.....	48	39	29	14	4	134
Zamora.....	14	7	7	4	1	33
Total.....	265	198	143	74	31	711

Fuente: Elaboración propia a partir de Dun and Bradstreet (1996).

De igual modo, el Cuadro 1 muestra cómo a medida que se incrementa el por 100 de exportación sobre la cifra de ventas, disminuye el número de empresas que emprenden el proceso de internacionalización. Por lo tanto, al considerar toda la población de empresas castellano-leonesas que exportan, de acuerdo con los datos contenidos en la base de datos de Dun and Bradstreet (1996), se observa que existe una clara relación negativa entre número de empresas que emprenden el proceso de entrada en mercados extranjeros y el porcentaje que representa el volumen de exportación sobre la cifra de ventas.

Al considerar los datos específicos que se obtienen de la muestra a la que se envía el cuestionario, vemos que se incrementa el índice de exportación. Ello es lógico, por dos motivos: primero, porque en la selección de la población muestral, se incluyó el filtro de más de 10 trabajadores, lo cual redujo la población total de 711 empresas a una población muestral de 263 entidades con una mayor vocación exportadora y, segundo, porque el 81 por 100 de las compañías de la muestra superan los 500 millones de volumen de facturación anual. Por ello, al considerar las 263 grandes empresas exportadoras de Castilla y León, vemos que el 34 por 100 de éstas exportan entre el 10 y el 25 por 100 de la cifra de ventas. Un 24 por 100 exportan entre el 26 y el 50 por 100 del volumen de ventas, y el 15 por 100 superan la proporción del 50 por 100, con una clara proyección exportadora (Cuadro 2).

Por lo tanto, los datos previos son reveladores de que:

CUADRO 2 PROPENSION EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO	
% de exportación s/la cifra de ventas	Número de empresas
Menos del 10 por 100.....	25
Entre el 10 y el 25 por 100.....	30
Entre el 26 y el 50 por 100.....	22
Más del 50 por 100.....	14
Total.....	91

Fuente: Elaboración propia.

1. El tamaño de la empresa guarda una relación directa con el volumen medio de ventas exteriores.

2. La propensión internacional (la parte proporcional de las ventas totales alcanzadas en el exterior) es una función creciente del tamaño de la empresa.

3.2. Dimensión de la empresa exportadora

Los resultados que se obtienen en este estudio, en relación con el tamaño de las empresas castellano-leonesas que han decidido acudir a mercados internacionales (Cuadro 3), corroboran la hipótesis de que las compañías que exportan tienen un cierto tamaño, siendo ésta una de las conclusiones mejor asentadas en la literatura teórica y empírica internacional. Por lo tanto, estos resultados vienen a contrastar la hipótesis de que la proporción de empresas que exportan crece a medida que aumenta el tamaño de la firma (Alonso y Donoso, 1994; Camisón, 1997).

CUADRO 3 DIMENSION DE LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO	
Volumen de ventas	Número de empresas
Menos de 100 millones.....	1 empresa
Entre 100 y 500 millones.....	17 empresas
Más de 500 millones.....	74 empresas
Total.....	92 empresas

Fuente: Elaboración propia.

Los datos son reveladores de que el 81 por 100 de la muestra factura, anualmente, más de 500 millones de pesetas, por lo que, en parte, son indicativos de que si bien emprender el proceso de internacionalización no es privativo de la gran empresa (ya que las PYMES por su mayor capacidad de innovación, flexibilidad y focalización pueden acceder en igualdad o mejores condiciones a algunos mercados foráneos), sin embargo, sí



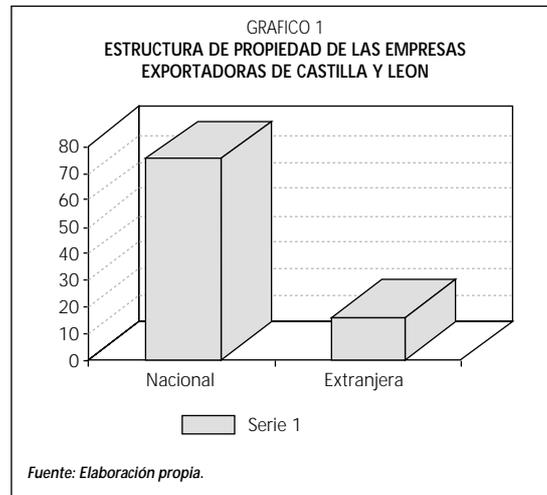
COLABORACIONES

parecen estar en consonancia con la idea de que se necesita un tamaño o umbral mínimo para poder emprender el proceso de internacionalización. Este umbral mínimo, Camisón (1997) lo sitúa en torno a los 50 trabajadores. A este respecto, el presente trabajo muestra cómo la cifra de los 500 millones de facturación es indicativa de empresas que adquieren un cierto compromiso con la proyección internacional. Las microempresas pueden exportar, pero, como se ha puesto de manifiesto en el apartado previo, normalmente de forma pasiva y con una baja proporción del porcentaje de exportación sobre la cifra de ventas.

3.3. Propiedad de la empresa

En relación con la propiedad de las empresas que han emprendido el proceso de internacionalización y que se encuentran domiciliadas en Castilla y León, los resultados obtenidos muestran que el 18 por 100 de éstas (16 empresas) contesta ser de propiedad extranjera, mientras que el 82 por 100 (75 empresas) manifiesta ser de propiedad nacional (Gráfico 1). De acuerdo con el estudio de Camisón (1997) sobre las PYMES españolas, el decenio 1984-1994 ha conllevado un incremento importante de la presencia extranjera, pasando del 3,8 por 100 en 1984 al 12 por 100 en 1994. Asimismo, obtiene una clara relación positiva entre la participación de capital extranjero y el tamaño de la empresa, concretándose en un umbral de inversión extranjera que ha disminuido con el crecimiento de ésta desde los 200 hasta los 50 trabajadores, y en las empresas menores la presencia es prácticamente testimonial.

Por lo tanto, la evidencia que se obtiene para Castilla y León se encuentra en la media de los resultados alcanzados para las PYMES españolas, ya que el ligero porcentaje superior es consecuencia de que la muestra incluye empresas de una cierta envergadura dentro de la Comunidad. Lo más probable, al incluir las microempresas, es que este porcentaje sea sensiblemente menor. Es de esperar, de acuerdo con el trabajo de Merino y Salas (1986), que la participación de capital extranjero pueda proporcionar una mejora en la acumulación de activos intangibles y capacidades dinámicas de las empresas que se ubican en nuestra Comunidad.



3.4. Compromiso internacional

Para conocer el grado de compromiso de las empresas con el proceso de internacionalización, se formuló una pregunta, por medio de la cual se pretendía averiguar si este proceso obedecía a razones externas al empresario, adoptando éste una mera posición pasiva ante el proceso o si, por el contrario, el empresario contemplaba de forma activa la proyección internacional dentro de la estrategia y el plan de la empresa.

A este respecto, los resultados muestran un cierto compromiso del empresariado castellano-leonés con los mercados internacionales, ya que el 56 por 100 de las respuestas manifiesta que las decisiones de exportación forman parte del plan de la empresa y están planificadas. Aunque, el 40 por 100 expone que sus exportaciones surgen como respuesta a pedidos concretos y no se encuentran planificadas (Cuadro 4).



COLABORACIONES

CUADRO 4
COMPROMISO INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN

Compromiso internacional	Número de empresas
Se producen como respuesta a pedidos concretos	34
Son consecuencia de que están saturados los mercados interiores.....	2
Forman parte del plan de la empresa y están planificadas ..	46
Como respuesta a pedidos y están planificadas.....	6
Saturación de mercados y planificadas	2
Total	90

Fuente: Elaboración propia.

Al comparar los resultados que se obtienen dentro de nuestra Comunidad con los alcanzados para el conjunto de las PYMES españolas en el

CUADRO 5 ESTUDIO COMPARADO SOBRE EL GRADO DE COMPROMISO INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS NACIONALES Y DE CASTILLA Y LEÓN		
Variables	Nacional Alonso y Donoso (1994) (%)	Castilla y León De la Fuente, Galán y Suárez (1998) (%)
Respuesta a pedidos concretos.....	74	56
Saturación de mercados internos.....	8	4
Existe planificación previa.....	26	40

Fuente: Elaboración propia.

estudio de Alonso y Donoso (1994) (Cuadro 5), se observa que la empresa castellano-leonesa tiene un mayor compromiso con los mercados internacionales que la media de empresas a nivel nacional. Ahora bien, las claras diferencias contenidas en la Tabla 5, deben reducirse al tener presente que las compañías a las que se dirigió el cuestionario son las que, en principio, tenían un mayor compromiso internacional, dada la relación existente entre esta variable y la dimensión empresarial. Es lógico pensar que si se incluyen también las microempresas de menos de 10 trabajadores, el porcentaje de empresas que exporte y adopte una mera posición pasiva se incremente sensiblemente.

Otra prueba contundente del compromiso internacional del empresariado castellano-leonés procede del elevado volumen de respuestas obtenido y el deseo expreso de conocer los principales resultados de la investigación. Por lo tanto, las actitudes de los empresarios castellano-leoneses son más consistentes con la planificación que con las actitudes reactivas. Esta cuestión está relacionada con el grado de internacionalización y con las formas institucionales de entrada en los mercados foráneos, cuyos resultados se analizarán en apartados posteriores.

Teniendo en cuenta varios de los aspectos expuestos previamente, cabe suponer que conforme se incremente el tamaño aumente el volumen exportador y ambos conlleven niveles crecientes de compromiso internacional. Por consiguiente, la evidencia previa viene a avalar la hipótesis de gradualidad del proceso de internacionalización.

3.5. *Forma de competir en los mercados internacionales*

Un aspecto muy debatido en los foros de competitividad empresarial es si ésta se fundamenta

en una ventaja en costes o, si por el contrario, procede de la diferenciación de producto o de una mayor calidad. En Castilla y León tradicionalmente se aduce que, por las características naturales de la Comunidad, sus empresas deben intentar competir en calidad más que en costes. Los resultados de esta encuesta, que recogen la respuesta de 92 empresas que comercializan sus productos en el exterior, son reveladores en este sentido (Cuadro 6). La mayor parte de las firmas dicen competir simultáneamente en precios y en calidad (57 por 100); le sigue la estrategia basada en calidad, exclusivamente, como fundamento de las exportaciones, con un 32 por 100 y, tan sólo un 11 por 100 basa su estrategia en precios.

Por lo tanto, en contra del tópico comúnmente establecido, los datos obtenidos revelan que el empresario considera, al menos desde su percepción, lo que en teoría debe condicionar sus estrategias y estructuras, que sus empresas compiten, fundamentalmente, en calidad, y un 57 por 100 combinada con la estrategia en disminución de costes. Hecho, por otro lado, lógico, si se tienen en cuenta las excelentes condiciones naturales que ofrece la zona para competir en los mercados internacionales, al menos en la industria agroalimentaria, con base en la calidad de sus productos. Este aspecto también puede venir refrendado, en parte, por el elevado capital humano que posee la Comunidad.

En síntesis, los resultados obtenidos revelan que se prefiere la estrategia de calidad a la de cos-

CUADRO 6 BASE DE LA COMPETENCIA DE LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN	
Base de la competencia	Número de empresas
Precios.....	10
Calidad.....	29
Precios y calidad.....	52
Total.....	91

Fuente: Elaboración propia.



COLABORACIONES

tes, y la combinación de las estrategias de calidad y costes a las dos anteriores.

3.6. Destino de las exportaciones

Asimismo, en el presente trabajo se ha estudiado el destino preferido por los exportadores castellano-leoneses. Al empresariado se le pidió en el cuestionario que numerase por orden de importancia el destino de sus exportaciones, de acuerdo con la siguiente clasificación: a) Europa Comunitaria, b) Europa del Este, c) Estados Unidos y Canadá, d) Resto de América, e) Países Asiáticos y f) Resto del Mundo

Las respuestas que se obtuvieron fueron muy variadas, pudiendo destacar los siguientes rasgos relevantes. Se observa, de forma clara, que la zona principal hacia la que se dirigen las exportaciones es la Unión Europea. Treinta y siete empresas la eligen como único destino de sus exportaciones y 38 como el principal destino dentro de su respectiva jerarquización de exportaciones. Por lo tanto, la evidencia recogida es plenamente consistente con la hipótesis de la «distancia psicológica» que, en esencia, indica que los países tienden a iniciar el proceso de internacionalización en aquellos países con los que tienen una mayor afinidad cultural.

Asimismo, los resultados muestran que más de la mitad de las empresas exportan a más de un continente. En concreto, tenemos 6 que exportan sus productos a todo el mundo, 7 eligieron 5 modalidades de respuesta, 10 exportaban a cuatro zonas distintas, 13 compañías tienen tres destinos diferentes en sus exportaciones y 12 respondieron suministrar sus productos en dos mercados geográficos distintos. Estos datos parecen indicar que estas empresas ya se encuentran en una fase más avanzada del proceso de internacionalización.

Por consiguiente, al efectuar el estudio del destino de las exportaciones se obtienen las siguientes conclusiones:

1. La primera zona de destino de las exportaciones es Europa. Ello es consistente con la hipótesis de la «distancia psicológica».
2. Las combinaciones de países a los que se exporta son múltiples, de modo que no se identifica un claro perfil, salvo el de la preferencia por Europa expuesto previamente.

3. El alcance internacional de la empresa castellano-leonesa comienza a tener una cierta relevancia, ya que 36 empresas (aproximadamente el 40 por 100 de la muestra) exportan sus productos a tres o más zonas distintas del mundo.

3.7. Estructura organizativa

La observación de los datos relacionados con la importancia que se le otorga al departamento de internacionalización dentro de la estructura organizativa de la empresa (Cuadro 7), son indicativos de que casi la mitad de las compañías disponen de un departamento específico de exportación (41 empresas) y son consistentes tanto con los resultados obtenidos en el estudio del grado de compromiso internacional, como, en parte, con los obtenidos en los destinos de las exportaciones. En estos momentos, aproximadamente, el 5 por 100 de las empresas no tienen departamento de exportación pero están pensando en crearlo próximamente. Mientras que la mitad de la muestra no ha internalizado el departamento de internacionalización porque no lo considera necesario. Las razones que aducen al respecto son: el 55 por 100 simplemente no lo considera necesario, el 38 por 100 no ha encontrado el umbral de dimensión mínimo para internalizar esta transacción y el 7 por 100 restante opina que es más barato contratar en el mercado.



COLABORACIONES

CUADRO 7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA EXPORTADORA DE CASTILLA Y LEÓN	
Estructura organizativa	Número de empresas
La empresa dispone de un departamento específico para el estudio y seguimiento de las exportaciones ...	41
No existe un departamento de aportación	45
a) Porque el tamaño de la empresa es muy pequeño	17
b) Porque no se considera necesario	25
c) Es más barato contrastar estas actividades en el mercado	3
No tiene departamento de exportación pero piensa crearlo	3
Total	89

Fuente: Elaboración propia.

3.8. Grado de internacionalización

Al establecer la trayectoria exportadora de las empresas, es posible fijar una senda de creciente implicación internacional que va desde la exportación ocasional, pasando por la exportación

activa, hasta la creación de una filial de producción en la que se desplazan las capacidades productivas de la empresa. En este sentido, los resultados empíricos indican que el 47 por 100 de la muestra manifiesta exportar de forma activa, mientras que el 46 por 100 dice exportar de forma ocasional y el 7 por 100 restante expresa haber adquirido un compromiso de transferencia de capacidades de producción por medio de la implantación de filiales de producción en el extranjero (Gráfico 2).

Al comparar estos resultados con la media de los resultados obtenidos para la PYME industrial española en el estudio de Camisón (1997), se observa una trayectoria exportadora ligeramente más volcada en los mercados internacionales en la PYME castellano-leonesa que en la española. Aunque, al considerar los filtros establecidos para la confección de la muestra (no se consideran las microempresas de menos de 10 trabajadores), los datos revelan que el grado de internacionalización, probablemente, sea ligeramente menor.

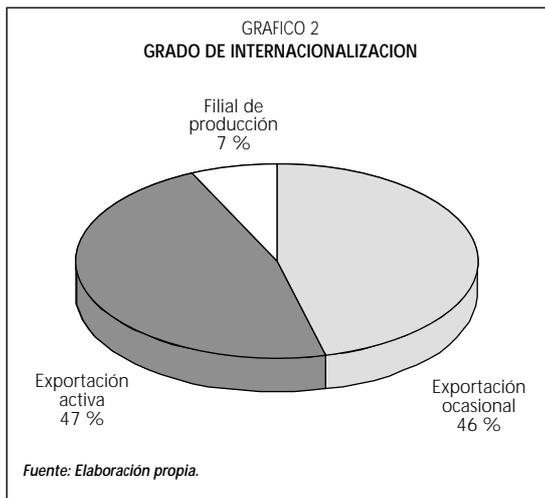
Dentro de la exportación pasiva y prospección experimental, los empresarios acuden, preferentemente, a los agentes e intermediarios independientes (79 por 100 de los casos). Las casas exportadoras se utilizan en un 14 por 100 de situaciones, y tan sólo dos empresas han acudido a la fórmula del *trading company* y una a la de antena colectiva.

En relación con las formas activas de penetración en los mercados foráneos, las más utilizadas, aunque en una escasa proporción, son el establecimiento de filiales de ventas propias (4 empresas) y los consorcios de exportación (3 empresas). Por otro lado, formas organizativas evolucionadas apenas son utilizadas por los empresarios y gestores para proyectarse sobre los mercados internacionales. El *joint venture* no se ha implantado en ninguna de las 92 empresas que han contestado al cuestionario y respecto a la red de franquicias en el exterior, tan sólo una entidad contesta haber acudido a esta forma. Todo ello conduce a la conclusión inminente de que la vocación y el compromiso internacional de nuestras empresas no se ve avalado por el desarrollo organizativo de las empresas en cuestión. Por lo tanto, se detecta un desfase entre la vocación exportadora y las formas de organización necesarias para ello. Estos resultados son indicativos de que existe un claro *déficit* organizativo en la proyección internacional, aspecto que también es necesario tener presente en la función productiva de la firma, al tener en cuenta que la internacionalización es una consecuencia de la eficiencia interna o del poder de mercado que incorpore la empresa: es más consecuencia que causa de la ventaja competitiva (Alonso y Donoso, 1994). Los aspectos organizativos tanto de la producción como del propio proceso de internacionalización «se acercan más a las raíces que a los frutos del árbol», lo que, en otros términos, están más vinculados con las causas últimas de la competitividad de las empresas.

Cabe decir, finalmente, que, aunque se detecta ya una cierta presencia en el último estadio del proceso de internacionalización (establecimiento de filiales de producción en el extranjero), al considerar la dimensión de la muestra, el grado



COLABORACIONES



3.9. Modos de entrada en los mercados internacionales

Las vías de penetración a través de las cuales se decide servir los mercados externos son múltiples. Estas fórmulas difieren de acuerdo con el nivel de compromiso y, en consecuencia, con el volumen y calidad de los activos que la empresa esté dispuesta a desplazar a los mercados de destino.

CUADRO 8
FACTORES DETERMINANTES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN

Factores determinantes del proceso de internacionalización	F.D. (*)	F.I. (**)	Total
• Para seguir creciendo en el sector, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño.....	8	28	36
• Para aprovechar la capacidad ociosa de fabricación.....	1	8	9
• Porque el mercado externo es el mercado natural, por escasez de estos productos.....	2	7	9
• Para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.....	3	18	21
• El aprovechamiento de las economías de escala, alcance y experiencia en los mercados.....	0	12	12
• Para compensar una crisis en el mercado interno.....	0	12	12
• Para acceder a un mercado más grande (mayor volumen) y así poder competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial.....	8	23	31
• La necesidad de estar presente en aquellos mercados que son clave.....	0	23	23
• Por la dura competencia en el mercado interno.....	2	11	13
• Porque el mercado internacional es más rentable, pues el producto se aprecia y paga más.....	1	12	13
• La empresa nació para ser una compañía trading.....	0	3	3
• Al ser una subsidiaria de una multinacional, la matriz le encargó que suministrara a otra subsidiaria.....	2	2	4
• Porque venían a comprarles desde el extranjero, aunque se dedicaban al mercado doméstico.....	3	8	11
• Para aprovechar desgravaciones fiscales y ayudas a la exportación.....	0	0	0

(*) Factor determinante. (**) Factor incidente.
Fuente: *Elaboración propia.*

de empresas multinacionales es realmente escaso. En este sentido, se debe intentar hacer un esfuerzo, basado en la idea de mejora continua, para desarrollar internamente las capacidades dinámicas de las empresas (Teece y Pisano, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997) y a continuación proyectarlas sobre los mercados internacionales.

3.10. Factores determinantes del proceso de internacionalización

De igual modo, se intentó indagar sobre los factores que inciden sobre el proceso de expansión de las empresas en los mercados internacionales siguiendo el esquema de Jarillo y Martínez (1991) (Cuadro 8). Los datos son concluyentes de que los dos factores que más inciden, tanto si se consideran los factores determinantes como los incidentes, son: primero, el de seguir creciendo en el sector, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño y, segundo, el de acceder a un mercado más grande.

En un segundo nivel de poder determinante e incidente sobre el proceso de internacionalización, se encuentra la necesidad de diversificar el riesgo operativo de un solo mercado y la necesidad de estar presente en aquellos mercados que son clave.

A continuación, se detecta un tercer grupo de factores más alejado, con apenas poder determinante y únicamente incidente (con un impacto en torno a las 10 respuestas), que viene conformado por las siguientes razones: el aprovechamiento de

las economías de escala, alcance y experiencia en los mercados; para compensar una crisis en los mercados internos; por la dura competencia en el mercado interno; porque el mercado internacional es más rentable pues el producto se aprecia y paga más, y, porque venían a comprarle desde el extranjero aunque se dedicaban al mercado doméstico.

El resto de factores apenas ejercen ningún tipo de impacto y, el que no ha sido valorado por ninguna de las 92 empresas, ni como factor determinante ni como factor incidente, ha sido el de aprovechar desgravaciones fiscales y ayudas a la exportación.

4. Conclusiones

Este trabajo es un estudio empírico con información desagregada de 92 empresas de Castilla y León que han emprendido el proceso de internacionalización.

Las conclusiones que se obtienen se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

1. Los resultados son reveladores de que el 81 por 100 de la muestra factura anualmente más de 500 millones de pesetas. Por lo tanto, parecen estar en consonancia con la idea de que se necesita un tamaño o umbral mínimo para poder emprender el proceso de internacionalización.

2. La evidencia obtenida muestra un cierto compromiso del empresariado castellano-leonés con los mercados internacionales y avala claramente la hipótesis de «gradualidad del proceso de internacionalización».



COLABORACIONES

3. En cuanto a la forma de competir en los mercados exteriores, la mayor parte de las empresas manifiesta competir simultáneamente en calidad y precios. El empresario parece ser consciente de la importancia que adquiere la variable calidad y de las condiciones favorables que ofrece la zona para competir en calidad.

4. Los resultados son plenamente consistentes con la hipótesis de la «distancia psicológica», ya que la principal zona a la que se dirigen las exportaciones es Europa continental. Asimismo, confirman que más de la mitad de las empresas de la muestra exportan, al menos, a dos zonas diferentes del planeta. Además, revelan que Castilla y León dispone de un grupo reducido y selecto de compañías que distribuyen sus productos por todo el mundo.

5. Los factores que más inciden sobre el proceso de internacionalización de la empresa castellano-leonesa, son: a) la necesidad de seguir creciendo en el sector dado que el mercado interno se queda pequeño y b) la posibilidad de acceder a un mercado más grande. Mientras que aprovechar desgravaciones fiscales y ayudas a la exportación, por el momento, parece no haber incidido en este proceso.

6. Al estudiar la trayectoria exportadora y los modos de entrada en los mercados extranjeros, se observa que cuando las empresas adquieren un cierto compromiso y comienzan a adoptar una posición activa en el proceso de internacionalización, entonces, presentan un claro *déficit* organizativo. Se detecta que, aunque casi la mitad de la muestra adopta una posición activa y un compromiso internacional, sin embargo, las formas organizativas desarrolladas no están acordes con el estado del proceso.

Bibliografía

1. ALONSO, J. A. (1993): «Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa», en Velarde, J.; García Delgado, J. L. y Pedreño, A. (Dres.): *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, Civitas, Madrid.
2. ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid.
3. AURIOLES, J. y PAJUELO, A. (1988): «Factores determinantes de la localización industrial en España», *Papeles de Economía Española*, número 35, páginas 188-207.
4. CAMISON, C. (1997): *La competitividad de la PYME industrial española: Estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.
5. DE LA FUENTE, J. M.; GALAN, J. I. y SUAREZ, I. (1998): *La internacionalización de la empresa castellano-leonesa*. Proyecto subvencionado por la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León, Junta de Castilla y León, Valladolid.
6. DURAN HERRERA, J. J. (1994): «Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, número 735, páginas 21-41.
7. EXCAL (1997): *Exportaciones de Castilla y León. Una radiografía por productos y empresas*, Junta de Castilla y León, Consejería de Industria, Comercio y Turismo, Zamora.
8. JARILLO, J. C. y MARTINEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional*, Mac Graw-Hill, Madrid.
9. MERINO, F. y SALAS, V. (1996): «Diferencias de eficiencia entre empresas nacionales y extranjeras en el sector manufacturero», *Papeles de Economía Española*, número 66, páginas 191-208.
10. TEECE, D. J. y PISANO, G. (1994): «The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction», *Industrial and Corporate Change*, número 3, páginas 537-556.
11. TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, número 18 (7), páginas 509-533.



COLABORACIONES