

Antonio Aragón Sánchez\*

Joaquín Monreal Pérez\*\*

Francisco M. Somohano Rodríguez\*\*\*

# DETERMINANTES DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN UN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE

*El objetivo de este trabajo es conocer los recursos y capacidades clave para la internacionalización de las empresas españolas a través de la inversión directa en el exterior (IDE) en un contexto de crisis y de intensa competencia internacional. Con una muestra de 35 empresas que han realizado IDE con el apoyo de COFIDES —vía participación en el capital de la empresa del país receptor, o mediante alguna modalidad de préstamo—, que nos aporta información a nivel empresarial e interno, comprobamos que son los recursos intangibles: experiencia internacional del director general y capital humano los principales para realizar IDE. La inestabilidad del entorno político e institucional y la falta de disponibilidad de mano de obra cualificada son dos de las principales barreras para la IDE.*

**Palabras clave:** inversión directa extranjera, recursos y capacidades, objetivos y barreras para la IDE, resultado organizacional.

**Clasificación JEL:** F23, L21, L25, M16.

## 1. Introducción

En momentos de crisis económica como el que caracteriza actualmente a España, las empresas competitivas e internacionalizadas juegan con ventaja. Ello se debe

a que la demanda externa aparece como la principal forma de generar crecimiento y empleo en un contexto en el que la demanda interna se ha hundido por los altos niveles de deuda, los estrangulamientos que sufre el sector financiero y los recortes procíclicos que muchos países se ven obligados a llevar a cabo a cambio de apoyo financiero externo. En este contexto, España cuenta con empresas multinacionales de primer nivel en múltiples sectores (Guillén y García Canal, 2011), las exportaciones españolas son las que más han crecido en la

---

\* Profesor Titular de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

\*\* Profesor Ayudante Doctor de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

\*\*\* Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Cantabria.

zona euro desde que se iniciara la crisis, y la cuota de mercado de las empresas españolas en los mercados mundiales se ha mantenido estable, mientras que las de la mayoría de los países avanzados ha caído por el aumento de la competencia de los países emergentes.

Como forma de internacionalización, la inversión directa extranjera (IDE, en adelante) resulta altamente beneficiosa para la empresa<sup>1</sup> (Arahuetes, 2011): las empresas que realizan IDE suelen tener un mayor tamaño y producen una mayor cantidad de bienes y servicios que las que operan exclusivamente en el mercado nacional. Estas características permiten un mejor aprovechamiento de las economías de escala y una mayor capacidad financiera, que a su vez las lleva a realizar mayores inversiones. Ello redundará en que dedican más recursos a I+D, son más innovadoras y están más acostumbradas a desenvolverse en mercados altamente competitivos, por lo que son más eficientes y alcanzan niveles de productividad notablemente mayores a los de las empresas no internacionalizadas. Asimismo, estas empresas son mejores en materia de recursos humanos (crean más empleo, atraen a trabajadores más cualificados —suelen pagar por encima del mercado—, tienen más y mejores programas de formación y tienen una mentalidad más global).

Por otra parte, en este trabajo nos basamos en la importancia de poseer ciertos recursos y capacidades (cuya dotación es heterogénea entre empresas, lo que explica su diferente desempeño, tal y como sostiene la teoría de recursos y capacidades —Wernerfelt, 1984—) y, en particular, en la capacidad de éstos a la hora de generar ventajas competitivas en el mercado doméstico, cuya adaptación al mercado internacional favorece la posición competitiva de la empresa para internacionalizarse, de acuerdo con los postulados de la teoría de la ventaja monopolística (Hymer, 1976).

Teniendo en cuenta la importancia actual de la internacionalización de la empresa española y el marco teórico

en el que nos fundamentamos, profundizar en la identificación de cuáles son los principales recursos y capacidades que determinan el comportamiento de la empresa a la hora de hacer IDE es de gran oportunidad, y constituye el objetivo y la justificación de este trabajo. Además esta identificación contribuirá a un mayor conocimiento sobre los determinantes de la internacionalización, a que los directivos de las empresas sepan cuáles son los factores en los que deben centrarse para obtener un desempeño internacional óptimo y, por último, para que las instituciones políticas dispongan de información para decidir sobre la implantación de políticas para apoyar la internacionalización (vía IDE) de la empresa.

Para conseguir dicho fin, este trabajo se divide en apartados. En el apartado 2, sobre la base de la teoría de recursos y capacidades, se estudia la importancia de los mismos en el proceso de internacionalización y se analizan cuáles son los principales objetivos y las barreras que deben afrontar las empresas para su internacionalización a través de IDE; igualmente, se tratan los principales modos de acceso con los que cuentan las empresas para su internacionalización, profundizando en el que se analiza en este trabajo, la IDE. En el apartado 3, se explica la metodología empleada en el trabajo, con una descripción de la muestra empleada, de las variables y del proceso para la recogida de la información. En el apartado 4, se presentan los resultados relativos a factores internos, recursos y capacidades, objetivos y barreras en la internacionalización de la empresa española a través de IDE. Se finaliza, apartado 5, con las conclusiones y la discusión de los principales resultados obtenidos.

## 2. Marco teórico

Dentro de las teorías acerca de la internacionalización de la empresa, la teoría de la ventaja monopolística está asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales propuesta por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Según esta teoría, las empresas realizarán IDE si poseen algún tipo de ventaja competitiva exclusiva de naturaleza monopolística, lo que implica que estas

<sup>1</sup> CAMISÓN ZORNOZA (2007) advierte del problema de analizar la internacionalización de la empresa, y sus ventajas, desde un punto de vista macroeconómico al obviar un aspecto clave: la heterogeneidad de los agentes económicos individualmente considerados.

empresas pueden competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, a pesar de que éstas últimas se puedan encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado. Además, las ventajas deben ser fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales y de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la competencia de empresas rivales (Rialp, 1999).

Esta teoría que explica la aparición de multinacionales entronca con el enfoque de recursos y capacidades, que sostiene que es la dotación de recursos y capacidades en la empresa, y especialmente los de carácter intangible — experiencia de la empresa, cualificación de los recursos humanos, visión internacional del equipo directivo o la experiencia internacional del director general— los que en la medida que son escasos, inimitables y valiosos, explican que se obtengan ventajas competitivas en los mercados internacionales (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Peteraf, 1993 y Grant, 1991). Además, esta teoría explica adecuadamente el fenómeno de la internacionalización, ya que recoge la dinámica del proceso de internacionalización en mercados turbulentos y de gran intensidad competitiva, al vincular la implicación de la empresa en los mercados exteriores al desarrollo de capacidades que sean compatibles con las requeridas en el mercado (Madhok, 1997); de hecho la expansión internacional actual no es fácil de explicar sin tener en cuenta los activos, intangibles tecnológicos o de otro tipo, propios de la empresa (Guillén y García-Canal, 2011). Son algunos recursos y capacidades, de ahí la importancia de su identificación, los susceptibles de sustentar una ventaja competitiva<sup>2</sup> y, siguiendo los argumentos de la teoría de la ventaja monopolística, los que, por lo tanto, justifican la decisión de realizar IDE.

### Factores determinantes de la IDE

A continuación, se analizan los principales factores determinantes de la IDE, desde el punto de vista de su valoración por la literatura, haciendo hincapié en el

<sup>2</sup> Consultar BARNEY (1991) para una más profunda comprensión de cuáles son los recursos y capacidades con estas características potenciales.

contexto español, y en su naturaleza como recursos y capacidades de la empresa.

La literatura muestra que contar con una buena estructura financiera y liquidez, es uno de los aspectos relevantes para tener ventaja competitiva (Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000).

Quizás este sea el motivo por el que se aconseja la utilización de fuentes de financiación propias, dado que este tipo de financiación implica menores costes, aumentando las posibilidades de financiación futuras. En este sentido, que las empresas utilicen adecuados sistemas de control de gestión contribuirá a lograr y mantener una estructura financiera adecuada.

Otra cuestión relevante es el acceso a las ayudas oficiales, que tratan de paliar la debilidad en el acceso a las fuentes de financiación ajenas. Estas ayudas pueden ser, para el caso de la IDE, participación en el capital o diferentes tipos de préstamos de coinversión o a largo plazo, vinculados al retorno de la inversión realizada.

De acuerdo con Galán y González (2001), los activos con un mayor poder determinante para la internacionalización de la empresa son los de naturaleza intangible (aprendizaje y experiencia acumulada, capacidad tecnológica y de innovación o la vocación/visión internacional del equipo directivo, entre otros). Diferencian entre los factores claves a la hora de emprender la internacionalización (los señalados anteriormente), de aquellos que son más importantes una vez iniciado el proceso, pues condicionan la actividad internacional de la empresa. De entre este segundo grupo de factores subrayan el papel de la reputación e imagen de la empresa y el potencial del capital humano.

Por su parte, Fernández y Nieto (2005) señalan que la acumulación de activos intangibles básicos, de entre los que destaca la reputación, la marca o la cultura corporativa, requiere de la realización de inversiones a largo plazo, con elevado grado de incertidumbre y sin garantías reales. Esto sugiere que la empresa debe alimentar durante un prolongado horizonte temporal a estos activos de especial relevancia a la hora de generar una ventaja competitiva internacional. De hecho, la mayor reputación de las empresas viene cada vez más explicada por su buen hacer en el

mercado nacional (Cazorla, 1997; Durán y Úbeda, 1997), por el logro de ventajas competitivas mediante productos superiores a los de los competidores (Galán y González, 2001) y por la calidad de sus productos y servicios (Camisón, 1997; Lee, 2004).

Acerca de la importancia del *capital relacional* de la empresa, Fernández y Nieto (2005) destacan la necesidad de establecer alianzas internacionales para superar los obstáculos asociados a las restricciones de recursos a la hora de internacionalizarse, restricciones que son especialmente importantes para las pyme. Por el contrario, Galán y González (2001) subrayan la escasa importancia de las alianzas y acuerdos en las primeras etapas de la internacionalización. No obstante, las empresas españolas se internacionalizan en mercados más distantes (geográfica y culturalmente, y en términos de gustos y de requisitos legales cada vez más diferentes), lo que hace que cada vez sea más importante cooperar con otras empresas que tengan un mayor conocimiento y experiencia acerca del mercado internacional al que la empresa se dirige, como indican Fernández y Nieto (2005).

Dentro de los recursos intangibles, la cualificación de los recursos humanos con carácter general y, más concretamente, la vocación y visión internacional del equipo directivo son aspectos que pueden ser determinantes para el éxito de la internacionalización a través de IDE (Dunning, 1988). Igualmente contar con disponibilidad de personal en el país de destino tanto cualificado como no cualificado será clave para el éxito de la empresa internacional (Buckley y Casson, 1998).

Por lo que respecta a la visión/orientación internacional del equipo directivo, es de resaltar que con carácter general los líderes de las estrategias pasadas, en ocasiones, se vuelven reticentes a cambios organizacionales. En este sentido, Ward (1997) profundiza en las desventajas asociadas a la planificación del cambio percibidas por los directivos de la empresa<sup>3</sup>. De ahí la importancia para la internacionalización de la empresa de superar estas limita-

ciones y de contar con cuadros directivos con una clara visión internacional, que será mayor en la medida que el máximo responsable tenga experiencia internacional previa.

Reforzando la importancia estratégica de esta barrera, Fernández y Nieto (2005) destacan como uno de los principales obstáculos a la internacionalización, en particular de la pyme familiar española, mayoría en España, la falta de capacidades directivas concernientes a la internacionalización. Según Jarrillo y Martínez (1991), todo directivo con verdadera vocación internacional debe tener claro que el proceso de internacionalización es de largo plazo. La consecución del éxito puede llevar años. Por ello, se requiere una actitud decidida hacia la internacionalización. Estos autores destacan la numerosa evidencia que demuestra que la apatía es una de las principales causas para la no internacionalización de muchas empresas.

*Capacidades comerciales:* las empresas de éxito se distinguen de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente. La capacidad para vender en el exterior depende, en buena lógica, de que las empresas cuenten con una cuota de ventas significativa en el mercado interior y de que sus productos sean competitivos. Cabe suponer que la empresa de mayor tamaño y con más experiencia conoce las prácticas comerciales, los canales de distribución y se nutre de los adecuados sistemas de información para superar las dificultades que se pueden encontrar durante su internacionalización.

Desde un enfoque secuencial, que asocia la edad con la adquisición de experiencia (Johanson y Vahlne, 1977), parece lógico pensar que las empresas más antiguas, tendrán una mayor experiencia internacional. Sin embargo, parece que la experiencia internacional está más asociada con otros determinantes que con la antigüedad de la empresa. Además, la aparición de empresas de nueva internacionalización o *born-global*<sup>4</sup> ponen en entredicho esta asociación (Oviatt y McDougall, 1997).

<sup>3</sup> En la enumeración de dichas desventajas, cita a MINTZBERG (1994) y, en particular, se refiere a la tendencia de los directivos a no querer compartir información e ideas, además del necesario compromiso a largo plazo y de los conflictos que pueden surgir asociados al crecimiento.

<sup>4</sup> Estas empresas son aquellas que, prácticamente desde su origen, buscan obtener una parte sustancial de sus ingresos de la venta de sus productos en mercados internacionales (OVIATT y MCDUGALL, 1997), antes incluso de haber acumulado la experiencia necesaria, según estos enfoques secuenciales, para dar el salto a los mercados internacionales.

### **Objetivos perseguidos en la internacionalización de la empresa**

Siguiendo con el marco de la teoría de los recursos y capacidades, la empresa al internacionalizarse busca una serie de objetivos que le permitan un mejor aprovechamiento de los recursos de los que dispone, una mejora de su posición para acceder a nuevos activos o, directamente, alcanzar un mejor desempeño teniendo en cuenta su dotación de recursos pasada o futura. A continuación, se explican las principales metas que persigue la empresa cuando se internacionaliza (a través de la realización de IDE) según la relevancia otorgada por la literatura.

#### *Mejorar los resultados de la empresa*

Según Fernández-Arroyabe y Arranz (2001), uno de los principales motivos para internacionalizarse aducidos por la empresa española es el de seguir creciendo (68 por 100 de las respuestas). A nivel corporativo, los resultados mejoran ya que la presencia de la empresa en varios mercados constituye un medio para diversificar el riesgo, puesto que en un momento dado los resultados negativos de países en recesión se compensarán con aquellos países que obtienen tasas de crecimiento positivas.

#### *Garantizar el suministro de materias primas y la distribución y venta de los productos*

Por otra parte, de entre las razones que motivan la internacionalización, según las Cámaras de Comercio (2007), la principal es facilitar el acceso a nuevos productos/nuevos mercados (objetivo con una puntuación 71,5<sup>5</sup>), mientras que mejorar el contacto con los clientes de la empresa consolidados obtiene una puntuación de 66,6 (Cámaras de Comercio, 2007).

#### *Reducir los costes*

La encuesta sobre la situación de la internacionalización de la empresa española realizada por las Cámaras de Comercio (2007), diferencia también entre los principales costes que la empresa trata de reducir cuando afronta su internacionalización: así el abaratamiento del coste de aprovisionamiento y logística lo valoran con una importancia de 45,6; el objetivo de abaratar el coste de mano de obra (40,6); el de ahorrar el coste de las materias elaboradas y productos intermedios (38,9) y de abaratar el coste de las materias primas (33,7).

#### *Explotar mejor los recursos y capacidades de la empresa*

De acuerdo con la escuela escandinava de finales de la década de los años setenta (Johanson y Vahlne, 1977), las rutinas de gestión deben originar ventajas competitivas compatibles con aquellas necesarias para triunfar en un mercado internacional en particular. Como las capacidades son rutinas o conjuntos de rutinas que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer (en función de sus recursos), el problema se traduce en la identificación de aquellas capacidades compatibles con el mercado internacional. Así, el fundamento de la expansión exterior de la empresa es la posesión de los recursos y capacidades adecuados que le permitan desarrollar las ventajas competitivas necesarias para introducirse en los mercados internacionales y que sean compatibles con éstos (Madhok, 1997). De esta forma, uno de los principales motivos para la internacionalización de la empresa es la dotación de sus recursos y capacidades, y, en particular, su mejor aprovechamiento (con la creación de sinergias y la utilización de excedentes).

Asimismo, Galán y González (2001) destacan la importancia del control de los recursos estratégicos de la empresa por razones de poder de mercado y de eficiencia, que a nivel internacional es máximo en el caso de la IDE. Así, la empresa puede, de una forma más eficaz, proteger la calidad de sus productos y preservar sus conocimientos tecnológicos y comerciales.

<sup>5</sup> En una escala de 0, importancia nula, a 100, importancia máxima, para las empresas encuestadas.

### *Seguir a las principales empresas asociadas*

Las interrelaciones entre redes de empresas constituyen otro factor que influye en la competitividad internacional. Así, Canals (1994) destaca cómo las relaciones estrechas entre clientes y proveedores suelen ser origen de ventajas importantes para ambas partes; pone el ejemplo de los fabricantes de automóviles de Japón y sus proveedores, y el de las empresas italianas de moda con fabricantes textiles. Las ventajas aumentan cuando el proveedor (o el cliente) suministra (o adquiere) un producto que es de un importante valor para su socio, y que, por lo tanto, es crítico o estratégico para éste.

### *Sortear los obstáculos al comercio impuestos en el mercado de destino*

Uno de los principales motivos para que la empresa española decida mayoritariamente realizar IDE en la Europa Comunitaria, tal y como se profundiza más adelante, es que en estos mercados, obstáculos como barreras arancelarias y fluctuaciones monetarias dejan de tener importancia. En este sentido, Jarrillo y Martínez (1991) indican que las empresas en vía de internacionalización suelen escoger aquellos países que presentan menos obstáculos finales a la entrada de productos intermedios, materias primas, capital o tecnología.

Asimismo, muchas empresas se localizan en países exteriores para sortear las barreras que imponen algunos Gobiernos para productos de origen foráneo. Así, Jarrillo y Martínez (1991) señalan como algunos países, para proteger a su industria local hacen que los productos que importan sean caros y no competitivos. Además, algunos países levantan barreras arancelarias y no arancelarias, como los estándares de calidad, las restricciones a la importación o los subsidios a los productores locales.

### *Alargar el ciclo de vida de los productos de la empresa*

Según el modelo de ciclo de vida del producto, desarrollado preliminarmente por Vernon (1966) en la

primera etapa de nacimiento del producto, su comercialización se realizará en el país de origen de la empresa. Más adelante, en una etapa posterior de su ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, siendo los primeros países seleccionados para estas exportaciones aquellos más parecidos al país de origen, en cuanto a su demanda. De una forma gradual, a medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan de estar más relacionadas con la habilidad de minimizar costes de producción o con la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costes de producción será prioritaria, y la empresa optará por fórmulas de IDE.

Corroborando esta teoría, Jarrillo y Martínez (1991) afirman que cuando una empresa tiene un producto que en su país de origen ha llegado a la fase de madurez, le resulta muy conveniente comercializar dicho producto en otros países en los que el producto todavía no es muy conocido, pues se encuentra en su fase de introducción o de crecimiento primario.

### **Barreras percibidas en la internacionalización de la empresa**

Los obstáculos a la internacionalización son especialmente significativos, y desde una perspectiva basada en la teoría de los recursos y capacidades, no contar con ciertos recursos por parte de la empresa, limita su expansión internacional (Fernández y Nieto, 2005; Suárez-Ortega, 2003). Dentro de estos recursos, a continuación se destacan los que tienen mayor importancia como barreras a la realización de IDE, según la literatura sobre la internacionalización de la empresa.

#### *Inadecuada información sobre el país de destino*

Suárez-Ortega (2003) destaca la importancia de tener conocimientos sobre el mercado exterior al que la empresa se dirige. Dicha autora, conectando esta necesidad de

información con la escuela que concibe la internacionalización como un proceso secuencial que depende de la acumulación de conocimiento por parte de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977), determina que es dicha falta de conocimiento la que supone el mayor obstáculo a la internacionalización.

En este sentido, Leonidou (2000), en su meta-análisis acerca de los obstáculos a la internacionalización de la empresa, señala como uno de los principales problemas a la hora de exportar (aunque también se puede aplicar a las demás formas de internacionalización, como a la IDE) a la limitada información, primero para localizarse, y seguidamente para analizar oportunidades en mercados exteriores. Dentro de esta carencia de información, Leonidou (2000) incluye la relativa al desconocimiento de la documentación exigida para la comercialización en el mercado de destino, así como llegar a saber cuál es el socio idóneo en el mercado foráneo, los costes de transacción, y otros requisitos y reglas legales presentes en el mercado exterior.

#### *Dificultad de adaptación a los requisitos del país de destino*

Numerosos trabajos coinciden en señalar que la estrategia de adaptar los productos a las necesidades de la demanda exterior es un factor clave para competir en los cada vez más complejos mercados internacionales (Eusebio y Llonch, 2006). Esta evidencia empírica confirma que la adaptación del producto es el medio más efectivo para hacer encajar la oferta con las idiosincrasias del mercado de exportación (Cavusgil y Zou, 1994). Además, adaptar el producto sirve para afrontar las demás barreras de entrada a los mercados internacionales.

Así, de entre las ventajas de la adaptación, Leonidou *et al.* (2002) destacan las siguientes: *i)* favorece que la empresa desarrolle políticas orientadas al cliente; *ii)* conduce a la obtención de una mayor rentabilidad, debido a que la satisfacción de las necesidades del consumidor permite a la empresa establecer precios superiores a los de la competencia; y *iii)* favorece el cumplimiento de los requisitos del mercado exterior.

#### *Insuficientes recursos*

Leonidou (2000), en su revisión teórica de los obstáculos a la internacionalización, señala que las principales características organizacionales que condicionan el comportamiento internacional de la empresa y que condicionan su disponibilidad de recursos son el tamaño y experiencia. En este sentido, las empresas de mayor tamaño disponen de más recursos para realizar IDE, mientras que la experiencia discrimina la percepción que tiene la empresa respecto del resto de obstáculos: las empresas con menos experiencia destacan como principales problemas los relativos a la competencia, a los canales de distribución, a la fuerza de trabajo y a la información acerca del mercado exterior.

Fernández y Nieto (2005), partiendo de que la base para la internacionalización es la posesión de recursos de distintos tipos, señalan como el principal problema, sobre todo para las pequeñas empresas familiares (mayoría dentro de la población de empresas españolas), la carencia de recursos financieros, junto a problemas culturales y políticos.

#### *Coste de insumos*

Tradicionalmente se ha considerado el coste de la mano de obra y los de transporte (de abastecimiento y/o distribución) como los principales costes que deben afrontar las empresas en su internacionalización. Galán y González (2001) señalan la importancia de dichos costes como variables de localización, es decir, como determinantes de dónde localizar la IDE de la empresa.

Con relación a otros costes, que la empresa va a incorporar en el precio de sus productos, pero que son de menor importancia que los señalados anteriormente (los de mano de obra y de transporte), enumeran los siguientes: los costes de las materias primas, energía, agua y suelo. Hay que tener en cuenta, debido a la importancia estratégica de este factor, que se estudiará más adelante, tanto como objetivo: la empresa se internacionaliza para así poder reducir estos costes; y como

barrera: un elevado coste de sus insumos supone que la empresa no va a ser competitiva internacionalmente.

#### *Cualificación del personal en el mercado de destino*

Es de destacar la importancia, a la hora de decidir el país donde la empresa va a realizar su IDE, de la disponibilidad de mano de obra, tanto en cantidad como en el nivel de cualificación de la misma. De no tener suficiente personal cualificado, la empresa que se internacionaliza tendrá que asumir unos importantes costes de expatriación de personal local, no solo para puestos directivos, sino también para puestos de nivel técnico, lo que puede incrementar los costes de personal de forma tan importante que se pueda poner en peligro la viabilidad de la IDE en el país receptor de la misma, tal y como señalan Galán y González (2001).

#### *Inestabilidad política e infraestructuras deficientes*

Leonidou (2000), en su revisión de los trabajos acerca de las barreras a la internacionalización de la empresa, destaca como impedimentos más serios aquellos asociados al entorno extranjero en el que la empresa opera, o planea operar. Galán y González (2001) destacan como la estabilidad política es un factor a tener en cuenta a la hora de realizar IDE. Además, dan mucha relevancia a las externalidades, tales como las infraestructuras disponibles en el mercado de destino,

#### **Modos de entrada**

El modo de entrada es un acuerdo institucional que hace posible la entrada de diversos recursos de la empresa en un mercado foráneo; de acuerdo con Root (1994) existen tres categorías principales de modos de entrada internacionales: la exportación, los contractuales y los de inversión. En la *exportación*, la empresa fabrica el producto fuera del mercado donde éste se consume, y por lo tanto, se transfiere a dicho mercado. Los modos de entrada *contractuales* son aquellos en los que se asocian una

empresa en el mercado de origen y una empresa en el mercado de destino, lo que implica la transferencia de conocimientos y habilidades desde la primera empresa a la segunda. Las formas contractuales más habituales son las licencias y las franquicias. Por último, los modos de entrada de *inversión* (IDE) implican la propiedad de plantas productivas (o comerciales) en el mercado de destino por parte de una empresa internacional.

Dunning (2001) centra la decisión sobre el modo de entrada en el equilibrio entre los riesgos y beneficios de cada uno de ellos. Dicho beneficio se evalúa en función de tres factores: la propiedad, la localización y la internalización. En este trabajo nos centramos en los factores de propiedad, ya que son los que hacen referencia a la necesidad de que la empresa posea recursos —activos y habilidades— que le reporten ventajas competitivas para que pueda rivalizar con las empresas locales en un mercado extranjero (Buckley y Casson, 1976). Según sean esas ventajas, la empresa optará por un modo de entrada u otro. Así, cuando la ventaja se base en la posesión exclusiva de una capacidad o recurso —como la diferenciación del producto o el uso de una tecnología novedosa—, la empresa tratará de evitar el riesgo de que esa capacidad o recurso sea copiado, optando por un modo de entrada de alto control, como la creación de una filial en el extranjero, de entre las distintas formas de IDE (Anderson y Coughlan, 1987).

Acerca de los modos de entrada internacionales empleados por la empresa española, según las Cámaras de Comercio de España (2007), el 80 por 100 de las empresas españolas exporta, mientras que el 29 por 100 de las empresas españolas con actividad internacional ha abordado alguna IDE. A pesar de la menor actividad de la empresa española a la hora de hacer IDE, se puede observar que el número de empresas españolas que apuestan por la IDE ha aumentado considerablemente: así, desde el año 2000, más del 40 por 100 de empresas ha realizado algún tipo de inversión, mientras que antes de 1986 este porcentaje era de sólo del 13,5 por 100.

Estos datos corroboran lo apuntado por la Escuela de Uppsala, según la cual el comportamiento exportador de la empresa se explica por la transferencia y acumulación

de conocimiento consecuencia de la experiencia internacional de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977). Así, según los representantes de dicha escuela, la empresa va comprometiéndose secuencialmente en mayor medida conforme su experiencia internacional va aumentando, pasando de utilizar un modo de entrada de bajo compromiso, como la exportación, a uno de alta implicación como el objeto de este trabajo, la IDE. Este argumento coincide con lo sugerido por Leonidou *et al.* (2007) acerca de las ventajas de la exportación, entre las que destacan el menor nivel de riesgo que implica dicho tipo de entrada, lo que hace que la empresa, sobre todo si dispone de pocos recursos, empiece exportando, antes de acometer otros modos de entrada. Esto queda confirmado para el caso español por Fernández y Nieto (2005), quienes afirman que el reducido tamaño de la empresa típica española hace que ésta acostumbre a elegir como modo de entrada internacional la exportación, por su menor riesgo.

Acerca del tipo de IDE realizado por las empresas españolas la mayoría de empresas, el 82 por 100, optan por una fórmula de crecimiento endógeno —filial de plena propiedad—, mientras que el 57 por 100 crecieron exógenamente (vía adquisición total o parcial), y el 44 por 100 cooperaron con otras empresas, estableciendo una *joint venture* internacional (Galán y González (2001). Esta preferencia por las fórmulas de crecimiento endógeno, la explican por la relación que plantea Durán (1999) entre activos específicos, capital intelectual y capacidades dinámicas.

### Evolución de la IDE de la empresa española

Las empresas españolas iniciaron un proceso de fuerte expansión en el exterior en los años noventa, dirigiendo casi el 65 por 100 de la IDE a los países de Iberoamérica y de la Europa Comunitaria, países con los que existe una mayor cercanía cultural y geográfica —con estos últimos—. Este proceso de internacionalización continuó en los años 2000, década en la que las empresas españolas fueron más allá de Iberoamérica, empezando a tener un mayor peso en Norteamérica y Asia (Guillen

y García-Canal, 2011). Este último planteamiento está en la línea de los postulados del modelo de internacionalización incremental de Uppsala, cuando asegura que la empresa se irá implicando cada vez en mercados más «distantes psíquicamente», y respecto a los cuales la empresa tiene un menor conocimiento y experiencia acumulada (Johanson y Vahlne, 1977).

Esta tendencia se ve reflejada en que, en la nueva etapa 2001-2011, según datos del ICEX, publicados en el Observatorio de la Empresa Multinacional Española (2010), se registraron importantes cambios en la orientación de la IDE y en el número de compañías que se incorporaron al proceso de internacionalización. Las inversiones de las compañías españolas se dirigieron en esta ocasión en mayor medida a los países de la UE27<sup>6</sup> (68 por 100), y a continuación Iberoamérica (15 por 100), EE UU y Canadá (11 por 100), otros países europeos (4 por 100), y, en menor medida, China (0,75 por 100, incluido Hong Kong), Australia (0,4 por 100), la India (0,1 por 100) y, en África, Marruecos (0,5 por 100). En los años 2000 creció el número de empresas con inversiones en el exterior hasta 2.000 (OEME, 2010, pp. 91), lo que representaba el 2,4 por 100 del total de las empresas multinacionales y situaba a la economía española en la 12ª posición mundial por el número de compañías internacionalizadas. Los sectores en los que las empresas realizan una mayor cantidad de IDE son los de servicios en telecomunicaciones, servicios financieros, energía eléctrica, infraestructuras y actividades comerciales.

### 3. Metodología

#### Población y muestra

La población elegida para desarrollar el estudio empírico está formada por empresas que a fecha 30 de abril de 2013 tenían, al menos, un proyecto vivo de IDE con la Compañía Española de Financiación del Desarrollo,

<sup>6</sup> Dentro de la UE, el grupo formado por Reino Unido, Países Bajos, Francia, Italia, Portugal y Alemania absorbió más del 90 por 100 de los flujos de IDE con destino a la Europa Comunitaria.

COFIDES, SA<sup>7</sup>. La población está compuesta por 101 empresas. La muestra finalmente obtenida ha sido de 35 empresas que han realizado IDE. Representa un porcentaje de respuesta del 34,65 por 100 del total de la población<sup>8</sup>.

La información se ha obtenido mediante encuesta telefónica, realizada al máximo responsable de cada una de las empresas encuestadas por personal de COFIDES, entre el 12 de mayo y el 21 de junio de 2013. Las empresas encuestadas han respondido un cuestionario estructurado elaborado por el equipo de investigación.

### El cuestionario

El diseño del cuestionario se realizó a partir de la revisión de la literatura teórica y empírica<sup>9</sup> sobre la realización de IDE, así como del conocimiento previo de la realidad de las empresas multinacionales de las personas del equipo de investigación y del personal técnico de COFIDES, tratando de incorporar las variables más relevantes para alcanzar los objetivos planteados. Por lo que respecta a las variables del mismo, hay un primer apartado de datos generales para conocer tamaño, antigüedad, si es una empresa familiar, la formación del máximo responsable, tipo de IDE, régimen de propiedad de la IDE, etcétera.

A continuación se tratan las variables que dan un soporte más específico a este trabajo como son el grado de

importancia que da la empresa a diferentes factores internos y a recursos y capacidades para la realización de IDE, objetivos y barreras para la realización de IDE, e indicadores para medir el resultado organizativo de las empresas.

### Medida de variables de resultado

Para la medida de los resultados de la organización se aplica una escala multidimensional siguiendo la metodología propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983) utilizando información de tipo subjetivo. El Cuadro 1 muestra los resultados del análisis factorial de los ítems propuestos para medir esta variable. Se observa que los mismos se agrupan en dos factores que explican el 75,7 por 100 de la varianza. El primero se corresponde con el indicador de resultados modelo de proceso/eficiencia interna y el segundo con el indicador de sistema racional. Tras comprobar fiabilidad y validez, cada una de las variables se definen como el valor medio de las puntuaciones de los ítems que las definen (Cuadro 1).

Se ha utilizado un procedimiento similar, aplicado a las dos variables definidas anteriormente, para obtener el indicador global del resultado de la organización —Alpha de Cronbach = 0,760—.

### Datos generales de las empresas de la muestra

Como se puede ver en el Cuadro 2, casi la mitad de las empresas de la muestra son pymes (47,2 por 100); algo más de dos tercios son empresas familiares (68,6 por 100), venden en mercados internacionales más del 60 por 100 de sus ventas totales, un 58,3 por 100, y hay un 45,2 por 100 que están implantadas en mercados internacionales con IDE más de diez años. Por último, es de resaltar que un 54,5 por 100 del total de las empresas de la muestra obtienen resultados mejores a los de sus competidores, aspecto éste muy importante, en la medida que puede venir explicado por el hecho de que estas empresas, las que tienen mejores resultados, llevan, como media 12 años realizando algún tipo de IDE.

<sup>7</sup> COFIDES, SA es una sociedad mercantil estatal creada en 1988 cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista interés español, para contribuir, con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas.

<sup>8</sup> Pese a que la muestra con la que se trabaja es reducida, es de resaltar el valor de la misma en la medida que nos da información a nivel empresarial de las empresas encuestadas, a diferencia de la mayoría de los datos en estudios sobre internacionalización de la empresa, que, además de tratar mayoritariamente solo sobre exportación, trabajan con datos secundarios de estadísticas oficiales a nivel macroeconómico complementados con ejemplos o casos particulares de empresas, por lo general, de gran tamaño, sin entrar en el nivel interno de las empresas, con la consiguiente pérdida de información para el estudio de estas empresas (GUILLÉN, 2004; CAMISÓN, 2007; GUILLÉN y GARCÍA-CANAL, 2011 y DEJO y RAMÍREZ, 2012).

<sup>9</sup> Véase el apartado 2, marco teórico, del trabajo.

**CUADRO 1**  
**ANÁLISIS FACTORIAL RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN**  
**(En comparación con competidores)\***

Variables	Factor 1	Factor 2	Dimensión
Porcentaje varianza explicada	39,84%	35,85%	$\alpha$ -Cronbach
1. Es más eficiente en el empleo de sus recursos . . . . .	0,855	0,183	Proceso/eficiencia interna
2. Ofrece productos de mayor calidad . . . . .	0,800	0,282	$\alpha = 0.827$
3. Dispone de procesos internos orientados a la calidad . . . . .	0,736	0,402	N = 33
4. Sirve los pedidos con mayor rapidez . . . . .	0,777	-0,083	
5. Mi empresa está creciendo más . . . . .	0,136	0,908	Sistema racional
6. Mi empresa es más rentable . . . . .	0,055	0,948	$\alpha = 0.869$
7. Tenemos mayor productividad . . . . .	0,494	0,711	N = 34

NOTAS: \* Con una escala Likert de 5 puntos (desde 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo), se pidió al gerente que señalara la evolución en los últimos dos años, como consecuencia de su IDE, de los indicadores pertenecientes a las dimensiones sistema racional y proceso interno propuestas por los autores QUINN y ROHRBAUGH (1983). Para estos autores la eficiencia organizacional tiene tres dimensiones. La primera relacionada con el enfoque de la organización (que varía desde una perspectiva más interna a una más externa); la segunda se centra en la estructura organizacional, yendo desde la estabilidad hasta la flexibilidad y la tercera hace referencia al equilibrio entre los objetivos y los medios empleados para lograrlos. De la combinación de las dimensiones anteriores, surgen cuatro sistemas o modelos, de los que nosotros utilizamos dos como indicadores de resultados: sistema racional (da especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad) y procesos internos (se centra en el control desde el punto de vista interno). Tomando como punto de partida lo anterior, se han introducido tres ítems en la medida de sistema racional y cuatro en la de proceso/eficiencia interna.

Índices de bondad del ajuste factorial: determinante de la matriz de correlación = 0,013; coeficiente KMO = 0,740; prueba de esfericidad de Bartlett = 0,000 (significación).

**FUENTE: Elaboración propia.**

**CUADRO 2**  
**DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**  
**(En %)**

	Sí
Tamaño de la empresa. Pyme . . . . .	47,2
Empresa familiar . . . . .	68,6
Ventas en mercados internacionales (más del 60%) . . . . .	58,3
Años desde la primera salida al exterior (más de 10 años) . . . . .	45,2
Resultado global mejor superior al de los competidores (mejores resultados) . . . . .	54,5

**FUENTE: Elaboración propia.**

Destacar asimismo que, de las 35 empresas de la muestra, en un 20 por 100 COFIDES participa en su capi-

tal y en el 80 por 100 restante les ha concedido algún tipo de préstamo para la inversión. Igualmente, señalar que las empresas de la muestra tienen como principal mercado de destino América (71,4 por 100), seguido de Asia (20 por 100).

Por otra parte, el Cuadro 3 recoge los tipos de IDE realizados por las empresas. Los principales tipos de IDE son la instalación de una filial productiva como nueva inversión (93,5 por 100), y en régimen de propiedad plena (96,6 por 100). El empleo de este tipo de IDE, en detrimento de otras formas de filiales, es congruente con el logro de los objetivos que persigue la empresa a la hora de realizar IDE.

Acerca de la preferencia por regímenes de propiedad exclusiva, cabe pensar que es debido a que así la empresa minimiza los costes de transacción y, en particular, los comportamientos oportunistas de los posibles socios comerciales (Buckley y Casson, 1998).

**CUADRO 3**  
**TIPO DE IDE MÁS IMPORTANTE REALIZADO POR LAS EMPRESAS EN**  
**LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS**  
**(En %)**

1. Filial productiva (nueva inversión) . . . . .	93,5
2. Filial productiva (ampliación de una ya existente) . . . . .	52,6
3. Filial comercial . . . . .	43,8
4. Concesión de licencias, franquicias . . . . .	20,0
<b>Régimen de propiedad de la IDE más importante en los últimos cinco años</b>	
1. En propiedad plena . . . . .	96,6
2. Creación de una empresa conjunta ( <i>joint venture</i> ) . . . . .	58,8
3. Adquisición total de una empresa existente . . . . .	42,9
4. Adquisición parcial de una empresa existente . . . . .	38,5
5. Participación accionarial minoritaria . . . . .	7,9

**FUENTE:** Elaboración propia.

#### 4. Resultados

En el Cuadro 4 se muestra la importancia que dan las empresas de la muestra a diversos factores internos para la realización de IDE. Así, contar con ventajas competitivas es el factor interno más importante para las empresas a la hora de realizar IDE, con una puntuación de 4,31 (siendo la puntuación máxima 5); le siguen en grado de importancia, la experiencia de la empresa en su negocio, la visión internacional del equipo directivo y la reputación e imagen de la organización con una puntuación de 4,26; el tercer lugar lo ocupa la cualificación de sus recursos humanos (4,06).

El factor menos valorado por las empresas es el tener acuerdos con otras empresas multinacionales (2,82).

En cuanto a los análisis de la varianza (Anova) respecto del tamaño de la empresa (pyme vs gran empresa), si es o no familiar, porcentaje de ventas internacionales superior o inferior al 60 por 100 del volumen las ventas, antigüedad de la primera IDE realizada superior o inferior a 10 años y tener un mejor resultado global que sus

competidores, no hay resultados significativos, lo que viene a indicar que todos los factores son valorados de forma similar por todas las empresas encuestadas. Únicamente cabe resaltar que las pymes valoran significativamente menos que las grandes, el factor relativo a tener acuerdos con otras empresas multinacionales de cara a la realización de IDE.

Por lo que respecta a la evaluación que hacen las empresas de su posición en recursos y capacidades (Cuadro 5), valoran como los más importantes de cara a la realización de IDE, la experiencia internacional del director general (4,38), seguido del capital humano (4,03) y del desarrollo de sistemas de control de gestión (4,03). Por el contrario, los menos valorados son la experiencia en el mercado nacional (3,15) y los acuerdos y alianzas de cooperación con otras empresas extranjeras (3,26).

A diferencia de lo que sucedía con los factores internos, cuando se analiza la valoración de las empresas de sus recursos y capacidades según las variables indicadas anteriormente, cabe resaltar los siguientes resultados significativos: i) las pymes consideran tener una peor

**CUADRO 4**  
**IMPORTANCIA PARA SU EMPRESA DE LOS SIGUIENTES FACTORES INTERNOS**  
**PARA REALIZAR IDE**

	Media	Pyme	Empresa familiar	Ventas internac.	Antigüedad 1ª IDE	Rdo. global
		Sí	Sí	+ 60%	+ 10 años	Mejores
1. Explotación de activos comerciales y tecnológicos .....	3,74	-	-	-	-	-
2. La experiencia de la empresa en su negocio .....	4,26	-	-	-	-	-
3. Las ventajas competitivas de su empresa .....	4,31	-	-	-	-	-
4. La alta singularidad de las inversiones a realizar .....	3,64	-	-	-	-	-
5. Capacidades tecnológicas y de innovación .....	3,88	-	-	-	-	-
6. La cualificación de sus recursos humanos .....	4,06	-	-	-	-	-
7. La visión internacional de su equipo directivo .....	4,26	-	-	-	-	-
8. La reputación e imagen de la empresa .....	4,26	-	-	-	-	-
9. Acuerdos con otras empresas multinacionales .....	2,82	2,44*	-	-	-	-

NOTAS: En una escala de 1 = nada importante a 5 = totalmente importante. Diferencias estadísticamente significativas: \*: p<0,1; \*\*: p<0,05; \*\*\*: p<0,01.

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 5**  
**EVALÚE LA SITUACIÓN DE SU EMPRESA EN LOS SIGUIENTES RECURSOS**  
**Y CAPACIDADES**

	Media	Pyme	Empresa familiar	Ventas Internac.	Antigüedad 1ª IDE	Rdo. global
		Sí	Sí	+ 60%	+ 10 años	Mejores
1. Capacidades tecnológicas .....	3,80	3,44*	-	-	-	4,33***
2. Capital humano .....	4,03	3,75*	4,18*	-	-	4,33**
3. Experiencia en el mercado nacional .....	3,15	-	-	2,81**	-	3,56*
4. Calidad de los productos .....	3,56	3,25*	-	-	-	3,89*
5. Grado de innovación tecnológica .....	3,76	-	4,00**	-	-	4,22***
6. Acuerdos y alianzas de cooperación con otras empresas extranjeras ..	3,26	-	-	-	-	-
7. Experiencia internacional del director general .....	4,38	-	-	-	-	4,56**
8. Estructura financiera y liquidez de la empresa .....	3,63	-	-	-	-	4,11***
9. Desarrollo de sistemas de control de gestión .....	4,03	-	4,22***	-	-	4,22*

NOTAS: En una escala de 1 = muy desfavorable a 5 = muy favorable. Diferencias estadísticamente significativas: \*: p<0,1; \*\*: p<0,05; \*\*\*: p<0,01.

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 6**  
**IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE IDE**

	Media	Pyme	Empresa familiar	Ventas Internac.	Antigüedad 1ª IDE	Rdo. global
		Sí	Si	+ 60%	+ 10 años	Mejores
1. Mantener o mejorar los resultados de la empresa .....	4,67	–	–	–	–	4,50**
2. Asegurar el suministro de materias primas .....	2,09	–	–	–	–	–
3. Asegurar la distribución y venta de productos y servicios .....	3,31	–	–	–	4,00**	2,94**
4. Tener menores costes de producción .....	2,94	–	–	–	–	–
5. Crear nuevas redes de distribución de productos .....	3,31	–	–	–	–	–
6. Obtener mayores rendimientos de sus activos tecnológicos .....	3,31	–	–	–	–	–
7. Explotar la experiencia y el conocimiento adquirido en mercados internacionales .....	3,94	–	–	–	–	–
8. La necesidad de estar cerca del consumidor extranjero .....	4,20	–	–	–	–	–
9. Explotar y controlar directamente los recursos estratégicos (tecnología, imagen,...) .....	3,20	–	–	–	–	–
10. Seguir a los clientes / proveedores de la empresa .....	3,83	–	4,17**	–	–	–
11. Sortear los obstáculos al comercio impuestos en el mercado de destino ..	2,46	–	–	–	–	–
12. Buscar vender productos que están maduros o en declive en el mercado español .....	2,46	–	–	–	–	–

NOTAS: En una escala de 1 = nada importante a 5 = totalmente importante. Diferencias estadísticamente significativas: \*:  $p < 0,1$ ; \*\*:  $p < 0,05$ ; \*\*\*:  $p < 0,01$ .

FUENTE: Elaboración propia.

situación relativa en cuanto a capacidades tecnológicas, capital humano y calidad de sus productos; *ii*) las empresas familiares aseguran que tienen una mejor situación en cuanto a capital humano, grado de innovación tecnológica y desarrollo de sistemas de control de gestión; *iii*) las empresas venden en los mercados internacionales más del 60 por 100 de su volumen de ventas, aseguran tener menor experiencia en el mercado nacional que las que venden menos y *iv*) las empresas que tienen los mejores resultados consideran que tienen una mejor situación en todos los recursos y capacidades (Cuadro 5), con la excepción de los acuerdos y alianzas de cooperación con otras empresas extranjeras, para las que no se observan diferencias estadísticamente significativas.

Al analizar la valoración que hacen las empresas de la muestra de cuáles son sus objetivos para la realización de

IDE (Cuadro 6), el primero es el de mantener o mejorar los resultados de la empresa (4,67) —este objetivo resulta ser de una menor importancia para las empresas que tienen los mejores resultados—, seguido de la necesidad de estar cerca del consumidor extranjero (4,20), explotar la experiencia y el conocimiento de los mercados internacionales (3,94) y seguir a los clientes/proveedores (3,83), sobre este objetivo cabe destacar que las empresas familiares lo valoran como más importante que las no familiares. Los objetivos menos valorados son, por este orden: asegurar el suministro de materias primas (2,09), sortear los obstáculos al comercio impuestos en el mercado de destino (2,46) y el tratar de vender productos que están maduros o en declive en el mercado español (2,46).

Sobre las barreras para la realización de IDE (Cuadro 7), las dos más importantes, en opinión de las empresas

**CUADRO 7**  
**IMPORTANCIA QUE DA A LAS SIGUIENTES BARRERAS PARA LA REALIZACIÓN DE IDE**

	Media	Pyme	Empresa familiar	Ventas Internac.	Antigüedad d 1ª IDE	Rdo. global
		Sí	Sí	+ 60%	+ 10 años	Mejores
1. Inadecuada información sobre los mercados de destino . . . . .	3,32	-	-	-	-	-
2. Dificultad de adaptación a normas de calidad en los nuevos mercados . . . . .	3,17	2,69**	-	-	-	-
3. Dificultad de adaptación a normas técnicas en los nuevos mercados . . . . .	3,12	2,67**	-	-	-	-
4. El elevado coste del personal expatriado . . . . .	3,09	-	-	-	-	-
5. El alto nivel de competencia en el país de destino . . . . .	3,41	2,81***	-	-	3,93**	-
6. Insuficiente información sobre los mercados de destino . . . . .	3,46	-	-	-	-	3,89**
7. Entorno político e institucional . . . . .	4,11	-	-	-	-	-
8. Coste de los factores productivos . . . . .	3,49	-	-	-	-	-
9. Disponibilidad de mano de obra no cualificada . . . . .	2,83	-	-	-	-	-
10. Disponibilidad de mano de obra cualificada . . . . .	4,08	-	-	-	-	-
11. Acceso a la financiación bancaria . . . . .	3,56	-	-	-	4,00**	-

NOTAS: En una escala de 1 = nada importante a 5 = totalmente importante. Diferencias estadísticamente significativas: \*: p<0,1; \*\*: p<0,05; \*\*\*: p<0,01.  
**FUENTE: Elaboración propia.**

encuestadas, son el entorno político e institucional (4,11) y la (falta de) disponibilidad de mano de obra cualificada (4,08).

Las menos importantes son la falta de disponibilidad de mano de obra no cualificada (2,83), el elevado coste del personal expatriado (3,09) y la dificultad de adaptación a normas técnicas en los nuevos mercados (3,12), así como la dificultad de adaptación a normas de calidad (3,17).

Si vemos los resultados de los Anova, se comprueba que las pymes dan una menor importancia a las dificultades a la hora de adaptarse a las normas de calidad y técnicas y al nivel de competencia en el país de destino como barreras para su internacionalización mediante IDE. También cabe resaltar que las empresas han realizado IDE hace más de diez años, perciben el alto nivel de competencia en el país de destino y el acceso a la financiación bancaria como obstáculos, por encima de

las empresas más jóvenes en la realización de inversiones en el exterior. Finalmente, las empresas que tienen los mejores resultados globales, perciben por encima del resto como barrera la insuficiente información sobre los mercados de destino.

## 5. Conclusiones y discusión

El objetivo de nuestro trabajo, como se ha indicado, es conocer cuáles son los factores clave para la internacionalización de las empresas españolas a través de IDE, así como ver sus principales objetivos y barreras a superar, en su caso. Tras revisar la literatura, contamos con información a nivel empresarial, facilitada por una muestra de empresas españolas que tienen IDE en 2013. A nivel general un primer aspecto a destacar es el relativo al modo de entrada, cabe pensar que la mayoría de las empresas optan por una filial productiva y en régimen de propiedad

plena, como forma de evitar comportamientos oportunistas, de acuerdo con los planteamientos de Buckley y Casson, 1998.

Respecto a los factores internos más relevantes para la realización de IDE, las empresas señalan como más importantes el aprovechar sus ventajas competitivas, su experiencia en el negocio, la visión internacional del equipo directivo y la reputación de la empresa; vienen a confirmar factores ya señalados en diversos trabajos previos (Dunning, 1998; Galán y González, 2001 y Fernández y Nieto, 2005). Nuestros resultados confirman que siguen siendo claves para la realización de IDE en esta primera década del Siglo XXI, en opinión de las empresas de la muestra.

Como principales recursos y capacidades destacan dos: la experiencia internacional del director general y el capital humano de la empresa, lo que pone de manifiesto, de acuerdo con lo que indican Mauro y García-Canal (2011), que el grueso de la más reciente expansión internacional de las empresas españolas no se basa tanto en activos intangibles tecnológicos, que quedan en un segundo plano, aunque siguen siendo importantes, sino más bien en el conocimiento organizativo, directivo y en habilidades de ejecución de proyectos del capital humano, lo que nos indica un cambio de tendencia en cuanto a los recursos y capacidades más importantes para realizar IDE.

Por lo que respecta a los factores internos y a recursos y capacidades menos valorados, cabe destacar dos elementos, en primer lugar el menor valor, como capacidad, que dan las empresas a la experiencia en el mercado nacional como paso previo para la realización de IDE, en contra de lo señalado por la literatura hasta los años noventa (Cazorla, 1997 y Durán y Úbeda, 1997); es de destacar, en esta línea, que las empresas con un mayor porcentaje de ventas en los mercados internacionales valoran significativamente menos que el resto la experiencia en el mercado nacional.

Más importante que lo anterior es, a nuestro entender, la mínima valoración que dan las empresas a contar con acuerdos y alianzas de cooperación con otras empresas multinacionales o extranjeras, en contra de lo que sostienen Fernández y Nieto (2005) o Mauro y García-Canal

(2011); en esta línea es de destacar que las pymes los valoran menos que las grandes empresas de cara a la realización de IDE y que las empresas con mejores resultados (Cuadro 5) están por encima del resto en todos los recursos y capacidades con excepción de las alianzas y acuerdos de cooperación. Ello podría deberse a que al tratarse de empresas que ya vienen realizando IDE, para ellas no sean tan relevantes los acuerdos y alianzas de cooperación; otra razón, con más soporte conceptual podría ser que ir en solitario es una forma de eliminar costes de transacción (Buckley y Casson, 1998).

A la vista de los resultados, el principal objetivo de las empresas al realizar IDE es mantener o mejorar los resultados de la empresa, resultado consistente con lo indicado por Fernández-Arroyabe y Arranz (2001); le siguen, por este orden: la necesidad de estar cerca del consumidor extranjero, explotar la experiencia y el conocimiento adquirido en los mercados internacionales y el seguir a los clientes y proveedores de la empresa; este último objetivo es más valorado por las empresas familiares, lo que nos puede llevar a pensar que éstas se sienten más vinculadas a sus clientes y proveedores, sobre la base de unas relaciones previas de confianza y compromiso que continúan cuando las empresas se internacionalizan (Fernández y Nieto, 2005).

Por el contrario, objetivos sostenidos tradicionalmente por la literatura como asegurar el suministro de materias primas (Cámaras de Comercio, 2007), sortear los obstáculos al comercio impuestos por el mercado de destino (Jarillo y Martínez, 1991) o el tratar de vender productos maduros o en declive en el mercado nacional en mercados internacionales (Vernon, 1996 y Jarillo y Martínez, 1991) son los menos valorados por las empresas para la realización de IDE, actualmente.

Por lo que respecta a las barreras para la realización de IDE, las empresas encuestadas confirman como más importantes la inestabilidad del entorno político e institucional (lo que es consistente con Leonidou, 2000) y la falta de disponibilidad de mano de obra cualificada, tal y como sostienen Buckley y Casson (1998). Las barreras menos importantes son las relacionadas

con la falta de disponibilidad de mano de obra no cualificada, y las relativas a la adaptación de las empresas a normas técnicas y normas de calidad, barreras que son menos importantes si las empresas son de menor tamaño (pyme), lo que podría explicarse, como indican Fernández y Nieto (2005), por el hecho de que las pymes son más flexibles y pueden adaptarse con más agilidad, así como afrontar una competencia más intensa, como la de los mercados de extranjeros.

Por último, dos consideraciones adicionales; la primera es que con este trabajo entendemos que se aporta una información actual y útil sobre la visión que tienen las empresas españolas que realizan IDE, acerca de sus recursos y capacidades claves en el momento actual para llegar a los mercados internacionales, así como sobre sus principales objetivos y barreras de cara a la realización de IDE; información que es útil tanto a nivel académico como a nivel de los agentes económicos de todo tipo que toman decisiones en estos ámbitos. La segunda, es relativa a la que se podría considerar una limitación, como es la reducida muestra de empresas con la que se trabaja, si bien, entendemos que al trabajar con información micro, a nivel empresarial y en un área tan específica, nos ha permitido profundizar en la perspectiva menos estudiada hasta el momento, dada la dificultad para contar con este tipo de información directa de las empresas.

## Referencias bibliográficas

- [1] ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. T. (1987): «International Market Entry And Expansion Via Independent Or Integrated Channels Of Distribution». *Journal of Marketing*, 51 (1), pp. 71-82.
- [2] ARAHUETES, A. (2011): «Expansión global de las inversiones directas españolas», *Estudios Empresariales*, nº 134, Deusto Business School.
- [3] BARNEY, J. B. (1986): «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, And Business Strategy». *Management Science*, 32 (10), pp. 1231-1241.
- [4] BARNEY, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, vol. 17, nº. 1, pp. 29-22.
- [5] BUCKLEY, P. J. y CASSON, M.C. (1998): «Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internationalization Approach». *Journal of International Business Studies*. 29 (3), pp. 539-562.
- [6] CÁMARAS DE COMERCIO (2007): Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior. Área Internacional. Servicio de Estudios Cámaras de Comercio, Madrid.
- [7] CAMISÓN, C. (1997): La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas. Civitas. Madrid.
- [8] CAMISÓN, C. (2007): «Bases organizativas de la internacionalización y la competitividad de la empresa española: Dinámica de las dos últimas décadas», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº. 838, pp. 59-100.
- [9] CANALS, J. (1994): La internacionalización de la empresa. MCGRAW HILL, Madrid.
- [10] CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): «Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures». *Journal of Marketing*, vol. 58, nº. 1, pp. 1-21.
- [11] CAZORLA, L. (1997): «La inversión directa de la pyme industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de factores determinantes», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 761, pp. 49-66.
- [12] DEJO, N. y RAMÍREZ, M. (2012): «La pyme exportadora española en la primera década del Siglo XXI». Comunicación XXII Congreso Nacional de Acede. Cádiz.
- [13] DUNNING, J. H. (1988): «The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and Some Possible Extensions». *Journal of International Business Studies*. 19, pp. 1-31.
- [14] DUNNING, J. H. (2001): «The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future». *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, nº. 2, pp. 173-190.
- [15] DURÁN, J. J. (1999): Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico. Ed. Pirámide. Madrid.
- [16] DURÁN, J. J. y ÚBEDA, F. (1997): «Experiencia internacional e intención de inversión directa de la empresa española en el sudeste asiático», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 761, pp. 109-124.
- [17] EUSEBIO, R. y LLONCH, J. (2006): «Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº. 26, pp. 95-122.
- [18] FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2005): «La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 22, pp. 107-126.

- [19] FERNÁNDEZ-ARROYABE, J.C. y ARRANZ, N. (2001): «La cooperación empresarial para la internacionalización. Evidencia empírica desde la experiencia de las pyme y las microempresas». *Papeles de Economía Española*, n 89/90, pp. 117-137.
- [20] GADENNE, D. (1998): «Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison». *International Small Business Journal*, October-December, 17 (1), pp.36-56.
- [21] GALÁN ZAZO, J. I. y GONZÁLEZ BENITO, J. (2001): «Factores explicativos de la inversión directa española en el exterior», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, n° 794, pp. 103-122.
- [22] GRANT, R.M. (1991): «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *California Management Review*, Spring, 33 (3), pp. 114-135.
- [23] GUILLÉN, M. F. (2004): «La internacionalización de las empresas españolas», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, n° 812, pp. 211-224.
- [24] GUILLÉN, MAURO F. y GARCÍA-CANAL, E. (2011): *Las nuevas multinacionales, las empresas españolas en el mundo*. Ed. Ariel. Barcelona.
- [25] HYMER, S. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Publicación a título póstumo de su Tesis Doctoral, Universidad de Cambridge.
- [26] JARRILLO, J. C. y MARTÍNEZ ECHEZARRAGA, J. (1991): *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*, Ed. McGraw Hill, Madrid.
- [27] JOHANSON, J. y VAHLNE, J-E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n°. 1, pp. 23-32.
- [28] KINDLEBERGER, C. P. (1969): *American Business Abroad*. Ed. Yale University Press, New Haven.
- [29] LEE, C.Y. (2004): «Perception and Development of Total Quality Management in Small Manufacturers: an exploratory study in China». *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n°.1, pp.102-115.
- [30] LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS C.S. y SAIMEE, S. (2002): «Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-analysis». *Journal of Business Research*, vol. 55, n°. 1, pp. 51-67.
- [31] LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS C.S.; PALIHAWA-DANA, D. y SPYROPOULOU, S. (2007): «An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to Export. Implications for Policy Makers», *International Marketing Review*, vol. 24, n° 6, pp. 735-770.
- [32] MADHOK, A. (1997): «Cost, Value and the Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm». *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 1, pp. 39-61.
- [33] MINTZBERG, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press, New York.
- [34] OBSERVATORIO DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA, OEME (2010): *La empresa multinacional española ante un nuevo escenario internacional*, Esade Business School e ICEX, Madrid.
- [35] OVIATT, B. M. y MCDUGALL, P. P. (1997): «Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures». *Management International Review*, vol. 2, pp. 85-99.
- [36] PETERAF, M.A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View». *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- [37] RIALP, A. (1999): «Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura». *Información Comercial Española. Revista de Economía*, n° 781, pp. 117-128.
- [38] ROOT, F. R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Ed. Lexington Books, New York.
- [39] SUÁREZ-ORTEGA, S. (2003): «Export Barriers: Insights from Small and Medium-sized Firms», *International Small Business Journal*, vol. 21, n° 4, pp. 403-419.
- [40] VERNON, R. (1966): «International Investment and International Trade in the Product Cycle». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, pp. 190-207.
- [41] WARD, J. L. (1997): «Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices». *Family Business Review*, vol. 10, n° 4, pp. 323-337.
- [42] WARREN, L. y HUTCHINSON, W. (2000): «Success factors for high-technology SME's: a case Study from Australia». *Journal of Small Business Management*, July, pp.86-91.
- [43] WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-Based View of the Firm». *Strategic Management Journal*, n° 5, pp. 171-180.