

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En las dos últimas décadas la economía española ha experimentado un intenso proceso de apertura exterior que los datos sobre comercio con clientes/proveedores extranjeros claramente evidencian. En 1986 el volumen de mercancías exportadas e importadas representaban un 27,12 por 100 del PIB nacional y en 2007 estas operaciones superan el 43 por 100 de dicha macromagnitud. La adhesión de España a la CEE en 1986, la creación del mercado único, que arranca definitivamente en enero de 1993 y que ha supuesto, en la práctica la eliminación de barreras arancelarias y físicas a la libre movilidad de mercancías, aunque persisten barreras fiscales, técnicas y legales de cierta importancia, y la apuesta en marcha de la Unión Económica y Monetaria a partir de enero de 1999 han permitido una reducción en los costes de transacción, favoreciendo el desarrollo de flujos de comercio con socios extranjeros. Ahora bien, no todas las regiones españolas han participado con igual intensidad en este proceso.

Andalucía, una región del sur de Europa, con una marcada especialización agraria, un nivel de renta inferior a la media nacional y un tejido empresarial tradicional, en el que predominan las microempresas, marcadamente orientadas al mercado nacional, ha observado aumentos más moderados en sus operaciones de comercio exterior, que pasan a representar un 22,8 por 100 del PIB regional en 2005. Esta comunidad autónoma, responsable de más del 13 por 100 del total de la actividad económica que se genera en el conjunto del Estado y destino de cerca del 9 por 100 de las importaciones nacionales, es origen sólo del 8,54 por 100 de los productos que los empresarios españoles colocan en los mercados internacionales entre enero y octubre de 2007. Si bien, en los últimos años, y de acuerdo con la información que sobre empresas exportadoras ofrece el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, se advierte cierto cambio de actitud entre el empresariado andaluz, que ha acumulado cierta experiencia en los mercados internacionales y muestra su empeño y un compromiso más decidido por aprovechar las oportunidades de negocio que otros países ofrecen.

Desde finales de los noventa la región registra de forma continuada un valor negativo en el saldo de su balanza comercial, que se eleva por encima de los 6.000 millones de euros en 2006. Esta situación, la dependencia que el sistema productivo regional mantiene de determinados *inputs* importados, la imposibilidad de articular mecanismos de política comercial que condicen la compra de productos extranjeros y que las empresas de la región aprovechen adecuadamente los beneficios que se derivan de una participación más activa en el mercado internacional justifican el interés de instituciones públicas, como la Junta del Andalucía a través de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (Extenda), el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), y privadas, como las Cámaras de Comercio andaluzas o la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), por facilitar, animar y propiciar la actividad de las entidades andaluzas fuera de las fronteras nacionales, bien a través de la exportación o mediante la inversión en el extranjero.

Concretamente, tratando de impulsar el proceso de apertura exterior de la economía regional, la Junta de Andalucía ha puesto en marcha el tercer Plan Estratégico para la internacionalización de las empresas andaluzas 2007-2010. Un Plan que cuenta con una dotación presupuestaria de 116 millones de euros y que se construye sobre la experiencia de los dos Planes de Internacionalización anteriores, correspondientes a los períodos 1999-2002 y 2003-2006, elaborados por la Junta de Andalucía y consensuados por los agentes

económicos y sociales de la región. Su confección parte de un profundo diagnóstico sobre la situación actual y la evolución de los mercados, del análisis del potencial de crecimiento de los sectores de actividad con interés estratégico para Andalucía, susceptibles de apoyo institucional y del perfil y capacidades de las empresas que deben protagonizar el salto y desarrollo exterior para aprovechar las oportunidades existentes y sus costes de oportunidad.

El objetivo último del Plan es tener más empresas andaluzas que exporten productos y servicios con más valor añadido y en un mayor número de mercados rentables, con potencial de futuro y sostenibles. Para ello, propone un enfoque individualizado de apoyo y servicio a la empresa, que se convierte en su eje principal, completado por actuaciones en dos ámbitos fundamentales: identificación de mercados exteriores prioritarios, atractivos para la acción, y sectores exportadores en Andalucía, de acuerdo con su fuerza competitidora.

El Plan incluye cuatro nuevos instrumentos de asistencia empresarial y consolida determinadas actuaciones de información, consultoría, asesoría y formación que la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (Extenda), centro gestor de la política de promoción exterior de la Junta de Andalucía, viene ejecutando, siendo en este ámbito de actuación en el que se incluyen las Cátedras de internacionalización Extenda en Universidades andaluzas. Éstas, fruto del acuerdo y la colaboración entre la Agencia Andaluza de Promoción Exterior y las Universidades de Sevilla, Pablo Olavide, Cádiz, Huelva, Málaga, Jaén, Almería, Granada y ETEA, tienen como objetivo principal el fomento de la cultura exportadora y el espíritu de la internacionalización entre la comunidad universitaria, trabajando para que los estudiantes de hoy, empresarios andaluces de mañana, conozcan y se aproximen a la actividad que el sistema productivo regional desarrolla fuera del territorio nacional.

La Cátedra Extenda de la Universidad de Jaén es, precisamente, la encargada de coordinar este número monográfico dedicado a reflexionar sobre diferentes aspectos claves en el proceso de internacionalización de la empresa. Para ello se cuenta con la colaboración de diferentes especialistas, colaboradores en las distintas Cátedras universitarias, que investigan sobre los siguientes aspectos: los factores que influyen en cómo las empresas hoteleras, principales responsables de la actividad turística andaluza, pueden establecerse en mercados extranjeros; la evolución seguida por el sector hortofrutícola andaluz, oferente de productos primarios en los mercados internacionales; cómo las empresas familiares, mayoría en el tejido productivo regional, afrontan su salida al exterior y; por último, los valores culturales como determinantes del éxito de las alianzas estratégicas entre empresas que venden parte de su producción a clientes extranjeros.

Los profesores Berbel Pineda, Criado García-Legaz y Puig Blanco centran su trabajo en la industria hotelera andaluza, determinante principal del sector servicios en la región y fuente de gran parte de los ingresos obtenidos por la exportación de invisibles desde Andalucía. Así, tras valorar la importancia relativa de esta industria, en términos de valor añadido, empleos generados y efecto arrastre que produce sobre otros sectores de producción, los autores plantean la necesidad de que las empresas andaluzas afronten el reto de la internacionalización, a partir de su posicionamiento en mercados extranjeros, lo que, en su opinión, ha de contribuir a afianzar la evolución futura de esta industria dada la creciente presencia de entidades extranjeras en su mercado natural, esto es, el territorio andaluz, y la mayor competencia que esta situación determina. Los autores investigan los distintos factores, nacionales, empresariales y estratégicos que pueden condicionar el modo de entrada de una entidad generadora de servicios hoteleros en un mercado extranjero. El estudio empírico desarrollado sobre una muestra de 30 cadenas hoteleras españolas con presencia en el exterior y 122 hoteles, a partir de la aplicación de una Regresión Logística Ordinal, permite concluir que tanto las características del país de destino como las variables estructurales de la cadena y los objetivos de empresa son determinantes en el proceso de internacionalización seguido por

una empresa hotelera española. Se comprueba que las formas de entrada que implican un mayor control de la operación exterior y, por tanto, un elevado nivel de compromiso se asocian con destinos de bajo riesgo, mercados de alto potencial de crecimiento y empresas de mayor tamaño, siendo la “franquicia” una modalidad poco empleada por las cadenas hoteleras españolas. En conjunto, el modelo analizado se confirma como una buena herramienta de cara a orientar adecuadamente a los gestores de empresas hoteleras andaluzas que estén pensando en ofrecer sus servicios en mercados extranacionales.

Fuentes Lombardo, Vallejo Martos y Fernández Ortiz analizan los aspectos que caracterizan a la empresa familiar y que condicionan de forma decisiva la actividad que estas desarrollan en el exterior. En estas unidades económicas se superponen sistemas de gestión empresarial y familiar que influyen en cualquier opción estratégica que protagonicen y, por tanto, también en la actividad que puedan realizar en el extranjero. Los autores, a partir del análisis minucioso de una amplia base bibliográfica consultada, señalan de forma gráfica las ventajas e inconvenientes que presentan este tipo de empresas y que permiten definir fortalezas y debilidades de las mismas frente a la internacionalización. Entre las primeras destacan el conocimiento y experiencia en el negocio, el compromiso, la visión a largo plazo, su flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, etc., que contribuyen muy favorablemente a proyectar parte de su producción en el exterior. Por otro lado, son aspectos negativos aquellos relacionados con la sucesión o el relevo generacional, el nepotismo, estructuras poco claras o el solapamiento de roles, problemas de financiación y una dirección autocrática y paternalista. Definidos estos condicionantes, la entrevista realizada a directivos y miembros del consejo de administración de un grupo de empresas familiares del sector vitivinícola, en el que coexisten empresas familiares puras, mixtas y privadas, de mayor a menor grado de familiaridad, permite concluir que en las entidades más familiarizadas las debilidades ejercen una mayor influencia que las fortalezas, condicionando negativamente la actividad internacional que protagonizan. Por su parte, cuando existe un menor grado de familiaridad, las debilidades reducen su efecto y las fortalezas contribuyen positivamente a su internacionalización.

Los productos hortofrutícolas son responsables de más del 18 por 100 del total de ingresos por exportación que obtiene la región andaluza entre enero y octubre de 2007, siendo su principal zona de procedencia el levante andaluz, más concretamente, la provincia de Almería. Las ventajas comparativas que ofrecen este territorio y las favorables condiciones que rigen para la comercialización de su producción en el mercado comunitario han influido a favor de una creciente proyección exterior del sector. El trabajo que presenta el profesor de la Universidad de Almería Aznar Sánchez describe el proceso de internacionalización comercial de la horticultura intensiva almeriense refiriéndose, en primer lugar, al comportamiento de los agregados macroeconómicos que la identifican, significado relativo y evolución de la exportación de la horticultura almeriense entre 1988 y 2006. Posteriormente, se estudian las características de las empresas que operan en esta actividad, sociedades cada vez más preocupadas por la calidad de sus productos, entre las que coexisten grandes compañías que concentran un volumen considerable de producción, capacitadas para competir en mercados internacionales y que cumplen las condiciones que las grandes cadenas de distribución exigen; frente a una mayoría de reducida dimensión, cuya actuación distorsiona, en muchas ocasiones, el funcionamiento del mercado. El análisis realizado permite establecer fortalezas y debilidades que presenta el sector y que van a condicionar su futuro inmediato. Una situación que, según el autor, exige emprender estrategias de internacionalización más comprometidas, que conlleven invertir en otros países.

El último artículo de la sección monográfica lo conforma el estudio de los profesores Arenas Gaitán y García Cruz. Éstos investigan cómo las alianzas estratégicas entre empresas

que se internacionalizan pueden estar condicionadas por factores relacionales. Los trabajos de Morgan y Hunt (1994), Mohr y Kevin (1990), Joshi y Stump (1999), Wathne y Heide (2000), entre otros, permiten formular una serie de hipótesis al respecto, contrastadas a partir de la información estadística derivada de una encuesta dirigida a 105 firmas españolas que han participado en alianzas estratégica en su proceso de internacionalización. Tras el análisis realizado se llega a la conclusión de que los valores culturales de los socios tienen gran importancia en la conformación de las relaciones y en el éxito de los acuerdos. Se advierte, por tanto, diferencias significativas en las alianzas entre empresas en función del origen geográfico de los socios y los valores culturales compartidos. En cualquier caso, la experiencia internacional de las empresas participantes es un factor determinante del éxito de la colaboración.

Las diversas colaboraciones presentadas pretenden, ante todo, dar a conocer una muestra de los trabajos que sobre internacionalización se vienen realizando en las Universidades andaluzas. Con ellos no se cierra, sin embargo, el amplio abanico de posibilidades de análisis que sobre el tema están en ejecución y a lo que ha contribuido de manera importante las Cátedras Extenda. Los estudios aquí ofrecidos son, en cualquier caso, de gran interés para comprender aspectos concretos de las relaciones extranacionales de la economía andaluza.

El número se cierra con la sección de tribuna, la cual se dedica a cuestiones de investigación diferentes del tema monográfico del número. En esta ocasión, la sección de tribuna incluye el artículo de Marimon i Viadiu y Cristóbal Fransi sobre *La calidad de la consultoría especializada en ISO 2000: un modelo de evaluación*, y el de Pulido Fernández titulado *El turismo en el desarrollo económico de los parques naturales andaluces: un análisis Delphi de los principales déficit*.

Encarnación Moral Pajares

Coordinadora del presente número de la Revista de Estudios Empresariales, segunda época.