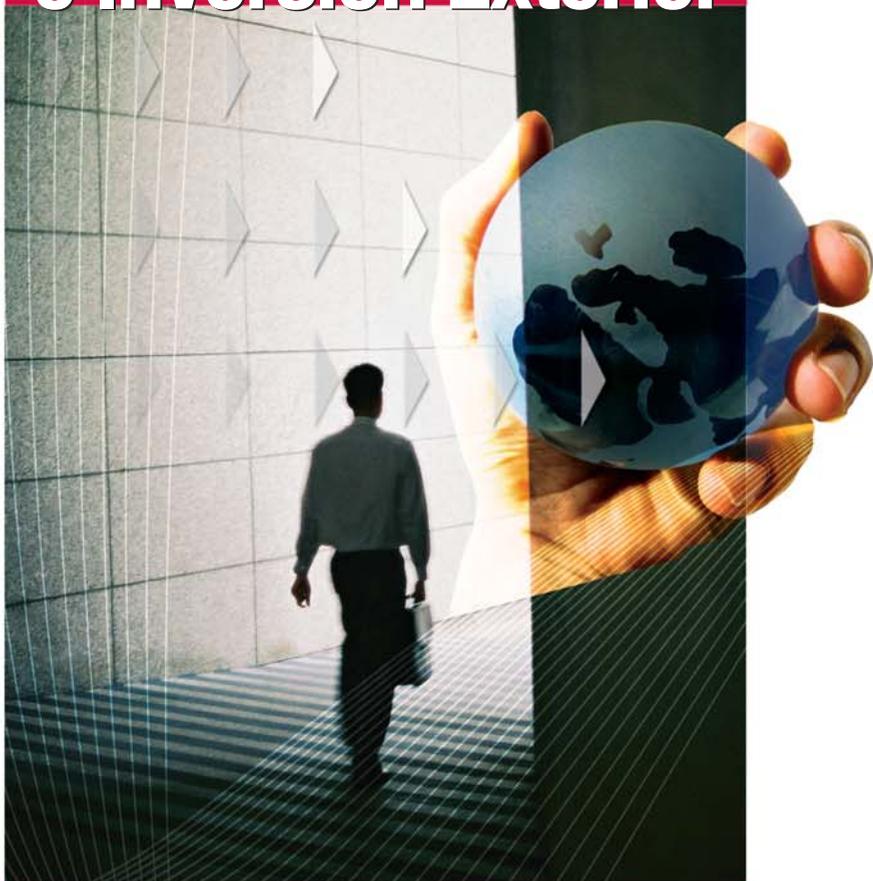


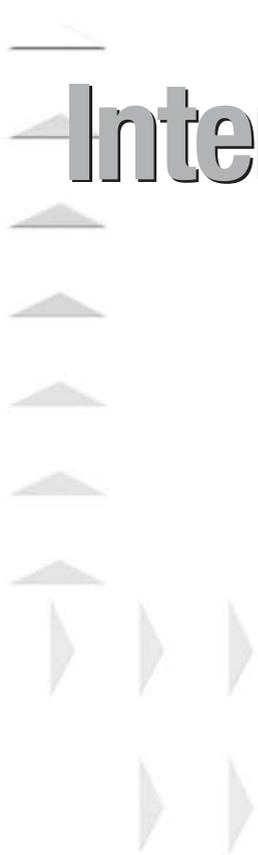
# Internacionalización DE LA Empresa Española

## Cooperación Empresarial e Inversión Exterior



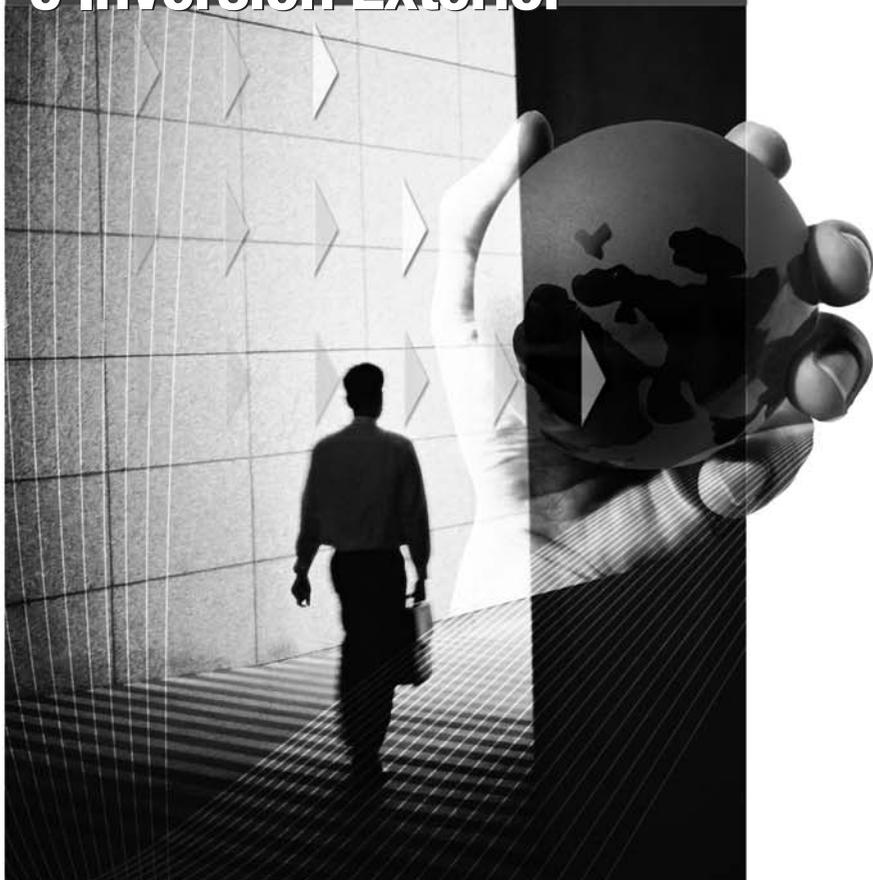
© Cámaras





# Internacionalización DE LA **Empresa** **Española**

**Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior**



**© Cámaras**

© **ÁREA INTERNACIONAL - SERVICIO DE ESTUDIOS**  
**CÁMARAS DE COMERCIO**

Trabajo realizado con la colaboración de IKEI

Depósito Legal: M-2926-2007

**Diseño y maquetación:**  
PRINT A PORTER, COMUNICACIÓN. Madrid

**Imprime:**  
IMPRESA MODELO  
Salvador Alonso, 12. 28019 Madrid

## Presentación

La internacionalización y la apertura a los mercados son, probablemente, los cambios más importantes experimentados por la economía española en los últimos treinta años. El valor de los intercambios con el resto del mundo supera las dos terceras partes del PIB, situándose nuestra cuota en el ranking mundial de bienes en el 2%.

Este proceso, impulsado por la incorporación de España al proyecto comunitario, ha tenido su reflejo en la creciente proyección exterior de nuestro tejido empresarial. El número de empresas españolas presentes en los mercados mundiales de bienes y servicios ha aumentado progresivamente. Al tiempo, la vertiente internacional ha pasado a formar parte relevante de la estrategia de las empresas.

No obstante, la presencia española en el exterior aún está por debajo de su capacidad potencial. Por lo tanto, es una prioridad en los próximos años continuar con los esfuerzos que amplíen la base exportadora y consoliden la perspectiva internacional en la estrategia y gestión empresarial.

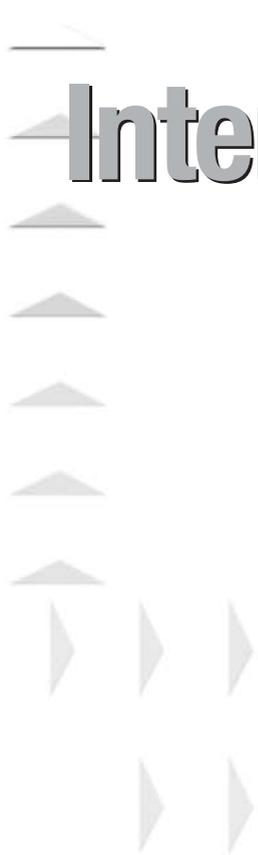
Las Cámaras de Comercio elaboran el estudio *Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior*, que profundiza en el conocimiento de las dos vías de internacionalización de la empresa española alternativas a la estricta participación comercial en los mercados mundiales. Este análisis nos acerca al grado de utilización de la cooperación y la inversión en el acceso a mercados internacionales, como vía para ampliar y adquirir habilidades para su estrategia de expansión. Asimismo, la obra aporta la opinión de las empresas sobre ambas opciones de presencia internacional y señala sus ventajas e inconvenientes, valorando el apoyo institucional disponible.

Los resultados obtenidos avalan la creciente importancia de la cooperación empresarial y la inversión exterior en el acceso y consolidación en los mercados mundiales.

Las Cámaras de Comercio, como instituciones al servicio de las empresas, fomentan la internacionalización del tejido empresarial español, impulsando programas que amplían la visión internacional entre las empresas y el conjunto de la sociedad.

**Javier Gómez-Navarro**  
Presidente

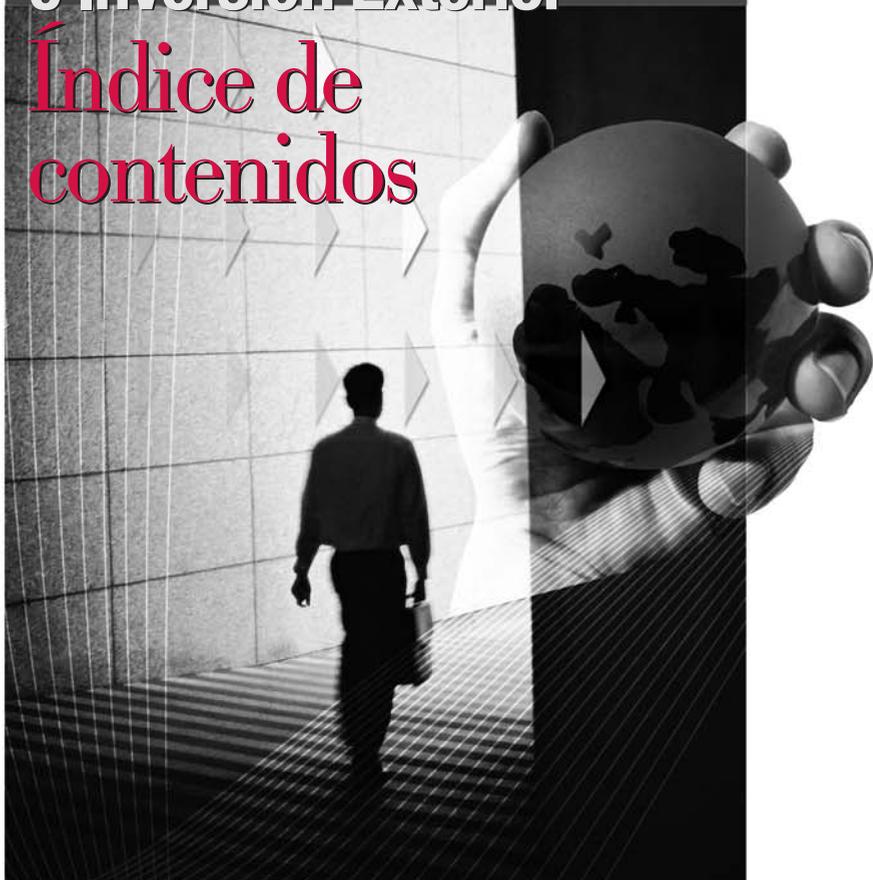




# Internacionalización DE LA **Empresa** **Española**

**Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior**

**Índice de  
contenidos**





<b>1. EL COMERCIO Y LA INVERSIÓN EXTERIOR DE ESPAÑA: DINÁMICA RECIENTE Y COMPOSICIÓN</b>	<b>15</b>
<b>2. LAS EMPRESAS Y LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>19</b>
2.1. OBJETIVOS	19
2.2. METODOLOGÍA	20
<b>3. CÓMO ES LA ACTIVIDAD EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA</b>	<b>23</b>
3.1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA PARTICIPACIÓN EXTERIOR	23
3.2. CONDICIONANTES DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN EXTERIOR	27
3.2.1. EL TAMAÑO DE LA EMPRESA	27
3.2.2. LAS RAMAS DE ACTIVIDAD	30
3.2.3. LA PERTENENCIA A GRUPO Y/O LA PRESENCIA DE CAPITAL EXTRANJERO	31
3.2.4. LA PERTENENCIA A ASOCIACIÓN SECTORIAL Y/O DE EXPORTACIÓN	32
3.3. MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN	34
3.3.1. CONOCIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN	34
3.3.2. UTILIZACIÓN DE LAS MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN	35
<i>CONCLUSIONES: CÓMO ES LA ACTIVIDAD EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA</i>	36
<b>4. EMPRESAS CON PRESENCIA EXTERIOR: EVOLUCIÓN Y MOTIVACIÓN</b>	<b>41</b>
4.1. EXPANSIÓN COMERCIAL: FACTORES EXPLICATIVOS	41
4.1.1. IMPORTANCIA RECIENTE Y FUTURA DE LAS EXPORTACIONES Y FACTORES EXPLICATIVOS	41
4.1.2. EL FACTOR TAMAÑO Y LA IMPORTANCIA DE LAS VENTAS EXTERIORES	43
4.1.3. EL SECTOR DE ACTIVIDAD Y LA IMPORTANCIA DE LAS VENTAS EXTERIORES	44
4.1.4. LA PERTENENCIA A GRUPO Y/O LA PRESENCIA DE CAPITAL EXTRANJERO Y LAS EXPORTACIONES	45
4.2. INVERSIONES EN EL EXTERIOR Y FACTORES EXPLICATIVOS	46
4.2.1. REALIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE INVERSIONES EN EL EXTERIOR	46
4.2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA QUE REALIZA INVERSIONES EN EL EXTERIOR	47
4.3. MERCADOS INTERNACIONALES: POSICIONAMIENTO Y ESTRATEGIAS	49
4.3.1. PRESENCIA SEGÚN MERCADO	49
4.3.2. TIPO DE POSICIONAMIENTO SEGÚN PRESENCIA Y MERCADO	50
<i>CONCLUSIONES: CÓMO ES LA PRESENCIA INTERNACIONAL     DE LA EMPRESA ESPAÑOLA</i>	52

<b>5. EMPRESAS CON ACTIVIDAD EXTERIOR:</b>	
<b>ARTICULACIÓN DE LA PRESENCIA EXTERIOR</b>	<b>57</b>
5.1. LA EXPANSIÓN COMERCIAL. UTILIZACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS DISTINTAS HERRAMIENTAS	57
5.1.1. EXPANSIÓN COMERCIAL: GRADO DE UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PROPUESTAS	57
5.1.2. EXPANSIÓN COMERCIAL Y TAMAÑO EMPRESARIAL	58
5.1.3. EXPANSIÓN COMERCIAL Y RAMA DE ACTIVIDAD	59
5.1.4. FACTORES QUE DETERMINAN EL USO DE LAS FIGURAS DE COMERCIALIZACIÓN EXTERIOR	61
5.1.5. VALORACIÓN GLOBAL DE LAS EMPRESAS USUARIAS DE LAS HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN	63
5.2. EXPANSIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA. UTILIZACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS DISTINTAS HERRAMIENTAS	64
5.2.1. GRADO DE UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LAS ACTUACIONES PRODUCTIVAS Y TECNOLÓGICAS	64
5.2.2. HERRAMIENTAS PARA LAS ACTUACIONES PRODUCTIVAS Y TECNOLÓGICAS SEGÚN TAMAÑO O RAMA DE ACTIVIDAD	65
5.2.3. FACTORES QUE DETERMINAN EL USO DE LAS FIGURAS DE ACTUACIÓN PRODUCTIVA O TECNOLÓGICA	67
5.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES LIGADOS A LOS MODELOS DESARROLLADOS BAJO FIGURAS DE COOPERACIÓN	67
5.3.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES LIGADOS A LAS FIGURAS DE COOPERACIÓN PARA LA ACTUACIÓN COMERCIAL	67
5.3.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES LIGADOS A LAS FIGURAS DE COOPERACIÓN PARA LA ACTUACIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA	69
5.3.3. VALORACIÓN GLOBAL DE LA COOPERACIÓN	69
5.3.4. VALORACIÓN DE LA COOPERACIÓN CUANDO EXISTE ACTIVIDAD EXTERIOR	72
5.4. CONDICIONES Y OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO DE LOS MODELOS DE COOPERACIÓN	74
5.4.1. CONDICIONES INDISPENSABLES PARA EL DESARROLLO DE LOS MODELOS DE COOPERACIÓN	74
5.4.2. OBSTÁCULOS EN EL DESARROLLO DE LOS MODELOS DE COOPERACIÓN: CONDICIONES ECONÓMICAS Y DE PROCEDIMIENTO	75
5.4.3. OBSTÁCULOS EN EL DESARROLLO DE LOS MODELOS DE COOPERACIÓN: RECURSOS HUMANOS Y ENTORNO SOCIAL	76
<i>CONCLUSIONES: LA POSICIÓN EXTERIOR DE LAS EMPRESAS CON PRESENCIA EXTERIOR</i>	<i>77</i>
<b>6. TIPOLOGÍA DE FIGURAS DE COOPERACIÓN</b>	<b>83</b>
6.1. DEFINICIÓN DE LA COOPERACIÓN	83
6.1.1. EL CONTEXTO DE LA COOPERACIÓN	83
6.1.2. DESCRIPCIÓN BÁSICA DE LA COOPERACIÓN	84
6.2. FIGURAS DE COOPERACIÓN	86
6.2.1. COOPERACIÓN COMERCIAL	86
6.2.2. COOPERACIÓN TECNOLÓGICA	92
6.2.3. COOPERACIÓN PRODUCTIVA	96
6.2.4. COOPERACIÓN FINANCIERA	99
<b>7. MEDIDAS DE APOYO. BENCHMARKING</b>	<b>105</b>
7.1. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS	105
7.1.1. PRESENTACIÓN	105
7.1.2. OBJETIVOS	107

7.2.	CONTEXTO EUROPEO Y BENCHMARKING	107
7.2.1.	MEDIDAS DE APOYO. COMISIÓN EUROPEA	107
7.2.2.	MEDIDAS DE APOYO: ALEMANIA, FRANCIA E ITALIA	109
7.3.	ESPAÑA Y COMUNIDADES AUTÓNOMAS	112
7.3.1.	MEDIDAS DE APOYO ESPAÑA: ICEX Y COFIDES	112
7.3.2.	MEDIDAS DE APOYO. COMUNIDADES AUTÓNOMAS.	116

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** **121**

8.1.	EL CONTEXTO DE LA ACTIVIDAD EXTERIOR: EVOLUCIÓN RECIENTE	121
8.2.	LA PRESENCIA EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	122
8.2.1.	CÓMO ES LA ACTIVIDAD EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	122
8.2.2.	EVOLUCIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA PRESENCIA EXTERIOR	124
8.2.3.	ARTICULACIÓN DE LA PRESENCIA EXTERIOR	126
8.3.	VALORACIÓN DE LA COOPERACIÓN COMO EJE FACILITADOR DE LA PRESENCIA INTERNACIONAL	127
8.3.1.	VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN	127
8.3.2.	¿POR QUÉ NO SE COOPERA EN MAYOR PROPORCIÓN?	129
8.4.	PRINCIPALES FIGURAS DE COOPERACIÓN Y BENCHMARKING DE MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN	130
8.4.1.	FIGURAS DE COOPERACIÓN: DELIMITACIÓN Y CARACTERIZACIÓN	130
8.4.2.	BENCHMARKING DE MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN	131
8.5.	RECOMENDACIONES	132
8.5.1.	LAS CLAVES DEL DIAGNÓSTICO Y GRADOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	132
8.5.2.	RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA	133
8.5.3.	RECOMENDACIONES HACIA LA ADMINISTRACIÓN Y OTRAS ENTIDADES DE COLABORACIÓN	136





# Internacionalización

## DE LA Empresa Española

Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior

1. El comercio  
y la inversión  
exterior de España:  
dinámica reciente  
y composición





## El comercio y la inversión exterior de España: dinámica reciente y composición

La expansión comercial de la economía española aparece caracterizada por una serie de rasgos sintetizados en:

- ◆ En 25 años, la apertura comercial de la economía española ha pasado del 22% de 1980 al 60% de comienzos del siglo XXI.
- ◆ El grueso de los intercambios exteriores son productos, alrededor del 84%, correspondiendo el resto al comercio de servicios.
- ◆ Las transacciones españolas están muy concentradas en un reducido panel de productos muy concretos, con apenas variaciones en la última década y fuertemente relacionados con la industria metal-mecánica.
- ◆ Los mercados europeos, y concretamente Francia, Alemania e Italia, concentran prácticamente la mitad de los flujos españoles de exportación e importación.
- ◆ Alrededor de 32.000 empresas españolas exportan regularmente, con un volumen exportado promedio de 3,7 millones de euros.
- ◆ Conforme crece el tamaño empresarial aumenta la probabilidad de exportar y el valor relativo de la exportación en la cifra total de negocio de las empresas.

Junto al impulso del comercio exterior de España de bienes y servicios, los flujos de capitales de la economía española han crecido intensamente. La gradual liberalización de los mercados, la facilidad y accesibilidad a los mercados financieros y las mejoras en las comunicaciones han contribuido decisivamente a esta trayectoria. España participa activamente en las corrientes internacionales de **inversión exterior**, como destacado país tanto emisor como receptor, circunstancias concretadas en:

- ◆ Los flujos de inversión exterior de España registran un comportamiento similar al conjunto de la inversión extranjera directa mundial.
- ◆ La inversión española en el exterior destinada a los sectores industriales es creciente desde 2000, destacando como sus destinos principales la industria química, agroalimentaria, fabricación de vehículos a motor y metalurgia. En el caso de la inversión recibida por España, son las actividades de servicios las principales destinatarias.
- ◆ La inversión española está muy concentrada geográficamente. Alemania, Francia, Portugal, EE. UU., Argentina y Brasil reciben el 65% de las inversiones españolas en el exterior. Al tiempo, diez países aportan prácticamente el 90% de las inversiones exteriores recibidas por España.



# Internacionalización

## DE LA Empresa Española

Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior

### 2. Las empresas y la interna- cionalización





# Las empresas y la internacionalización

El avance de la internacionalización es probablemente el cambio más relevante experimentado por la economía española en la segunda mitad del siglo XXI. El proceso ha sido gradual, impulsado por la adhesión al proyecto comunitario en los ochenta y consolidado tras la adopción de la moneda única europea. Esta creciente participación exterior se ha extendido a los mercados tanto de bienes y servicios como de factores, trabajo y capital.

La internacionalización de la economía española no responde a un número reducido de causas, identificándose diversos factores impulsores del proceso. Circunstancias externas, propias del entorno de la actividad económica mundial, se añaden a determinados cambios microeconómicos, directamente vinculados a las empresas. La empresa española ha desempeñado un papel crucial en la dinámica de expansión exterior, incorporando gradualmente la perspectiva internacional en su operativa y estrategia habitual.

No obstante, nuestra posición en los mercados mundiales aún está significativamente por debajo de la capacidad potencial, de ahí la necesidad de continuar con los esfuerzos para ampliar nuestra base exportadora e incorporar la dimensión exterior en la gestión empresarial.

La internacionalización de la empresa tiene su rasgo más evidente en la realización de operaciones de comercio exterior. El conocimiento de las causas y condicionantes de los intercambios exteriores de bienes y servicios ha sido tradicionalmente el objeto principal de atención de los investigadores, agentes sociales e instituciones públicas.

No obstante, el proceso de apertura exterior también puede materializarse por otras vías, menos conocidas pero igualmente efectivas. La cooperación entre empresas, sea ésta comercial, productiva, tecnológica, etc., para el acceso a mercados foráneos supone un medio igualmente práctico de internacionalización. Asimismo, determinadas compañías llevan a cabo su particular proceso de expansión exterior a través de implantaciones productivas en otros mercados, esto es, mediante la inversión en el exterior.

## 2.1. Objetivos

El objetivo principal del presente estudio es profundizar en el conocimiento de las dos vías de internacionalización de la empresa alternativas a la estricta comercialización de bienes y servicios en mercados exteriores: **la cooperación empresarial y la inversión exterior.**

Con mayor detalle, los objetivos principales han sido contar con la opinión de las empresas con respecto a las siguientes cuestiones:

- ◆ La **posición de internacionalización** actual y futura de la empresa española, que se concreta en tres aspectos básicos:
  - la presencia exterior y la composición de la actividad comercial internacional (importaciones y exportaciones);
  - la participación en actividades de cooperación, independientemente del fin último de éstas, y
  - la realización de inversiones en el exterior.
- ◆ La **utilización, los argumentos y la opinión** con respecto a las distintas herramientas que facilitan la presencia internacional en la vertiente comercial, productiva y tecnológica.
- ◆ La **utilización de las modalidades de cooperación**, la detección de las **ventajas y los inconvenientes** de las mismas, a juicio de las empresas, así como una valoración global con respecto a los acuerdos de cooperación.
- ◆ Finalmente, este análisis se cierra con un panel de preguntas relativas al **apoyo institucional** disponible para la empresa española, desagregado en el conocimiento y uso de las medidas que se ofertan.

## 2.2. Metodología

Para ello, se ha realizado una encuesta<sup>1</sup> entre el **colectivo de empresas radicadas en España con capacidad de decisión en su posicionamiento internacional** y de cuya mejora redundaría el resultado global de los flujos comerciales e inversores internacionales españoles. Asimismo, se ha recogido la respuesta de una submuestra que no cuenta, a día de hoy, con actividad exterior, con la finalidad de contrastar qué define a uno y otro tipo de empresa y, sobre todo, si existe una opinión diferenciada con respecto a la cooperación.

Las empresas consultadas son 778, de las que 653 se adscriben a la actividad industrial y 125 a servicios, constituyendo una muestra representativa con respecto al conjunto de las empresas españolas exportadoras consideradas. Al tiempo, supone un grupo cualificado para opinar sobre su posición y conocimiento de la internacionalización.

<sup>1</sup> El trabajo de campo se desarrolló durante el primer semestre de 2005.

# Internacionalización

## DE LA Empresa Española

Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior

### 3. Cómo es la actividad exterior de la empresa española





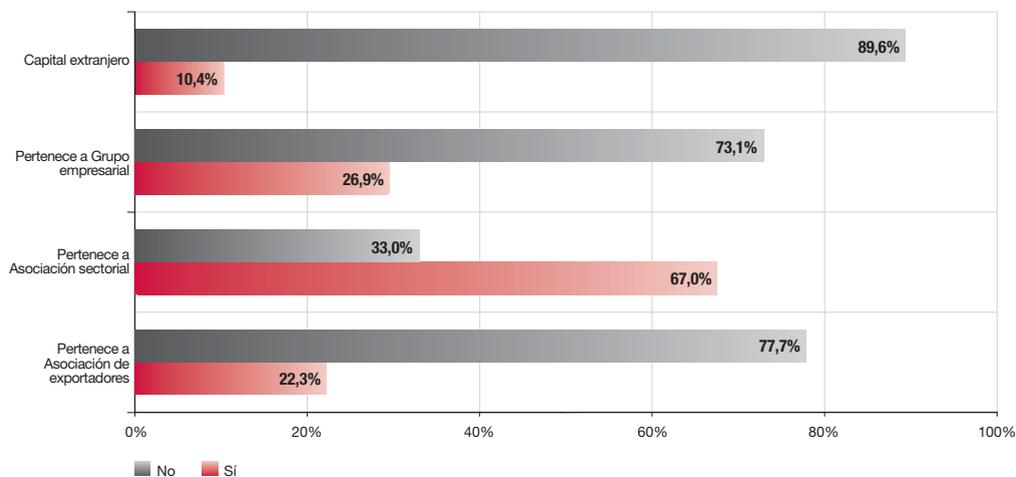
# Cómo es la actividad exterior de la empresa española

## 3.1. Características de la participación exterior

La trayectoria internacional de las empresas a menudo se ve influida por su pertenencia a un grupo o la presencia de capital extranjero. El 26,9% de las empresas pertenece a un grupo empresarial, mientras que el 10,4% cuenta con capital extranjero en su estructura accionarial. Destaca la capacidad asociativa mostrada por el conjunto de empresas consultadas, ya que dos de cada tres empresas (67%) señala su pertenencia a una asociación sectorial y casi una de cada cuatro (22,3%) se vincula con una asociación de exportadores.

GRÁFICO 3.1

### PERTENENCIA A GRUPOS Y PARTICIPACIÓN CAPITAL EXTRANJERO

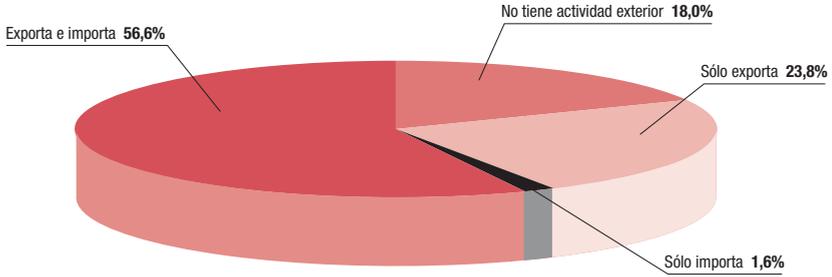


Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

Con relación a la **posición comercial** de las empresas en los mercados exteriores, la mayoría de las empresas consultadas (82%) cuenta con una presencia comercial exterior. De estas, el 56,6% exporta e importa, el 23,8% únicamente exporta y el 1,6% tan sólo realiza actividades de importación.

GRÁFICO 3.2

## ACTIVIDAD EXTERIOR DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

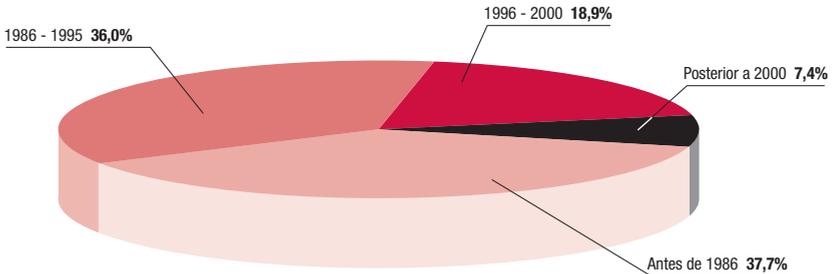


Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

La experiencia parece ser un activo importante a la hora de explicar la permanencia en los mercados internacionales. Más de una tercera parte de las empresas (37,7%) exporta con anterioridad a 1986 o bien comenzó a vender sus productos al exterior en el período comprendido entre 1986 y 1995 (36,0%). Esta circunstancia pone de manifiesto el efecto positivo en términos comerciales de la adhesión de España a la Comunidad Europea.

GRÁFICO 3.3

## AÑO DE INICIO DE LA ACTIVIDAD DE EXPORTACIÓN



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

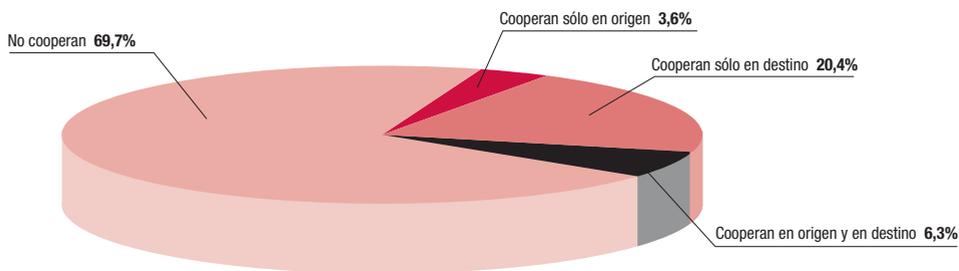
Además de la presencia comercial, las empresas pueden participar en los mercados internacionales a través de la **cooperación con otras empresas**, en origen o en destino<sup>2</sup>. En el caso de las empresas españolas con operaciones en mercados exteriores, casi una de cada tres compañías coopera en el desarrollo de su actividad exterior (30,3%). De estas, la mayoría lo hacen con un socio en destino (20,4%). Además, en estos procesos de cooperación exterior (Gráfico 3.5) cuando se aborda en origen se

<sup>2</sup> Se considera cooperación empresarial exterior, sea en origen o en destino, cualquier actividad que implique el acuerdo -formalizado o no- de desarrollar alguna actividad de forma compartida.

realizan en mayor medida con un socio local-español (67,1%) y, por el contrario, cuando se desarrolla en destino prevalece con absoluta claridad la presencia del socio extranjero (95,7%).

**GRÁFICO 3.4**

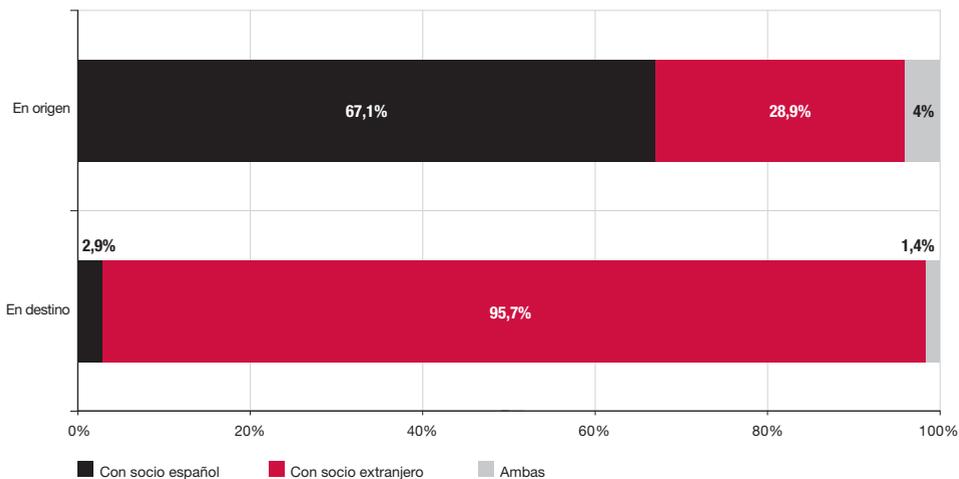
**COOPERACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL ACCESO A MERCADOS EXTERIORES**



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

**GRÁFICO 3.5**

**COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN ORIGEN Y EN DESTINO, SEGÚN ORIGEN DEL SOCIO**

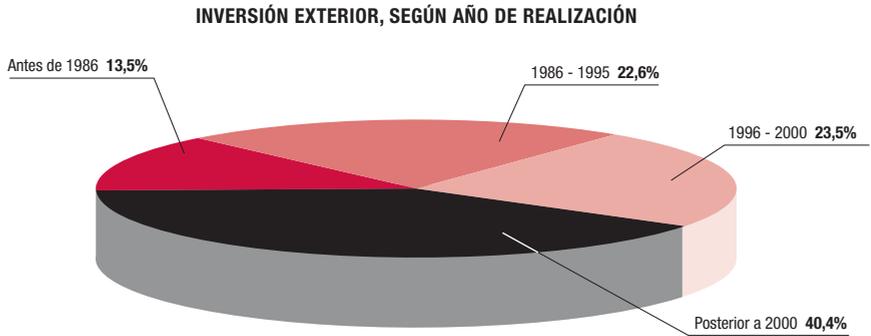


Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

La tercera vía de abordar la internacionalización empresarial es mediante la **inversión en el exterior**. El 29% de las empresas con cierta actividad internacional ha abordado alguna inversión exterior. El Gráfico 3.6 muestra que esta dinámica ha sido particularmente destacada en el último decenio. Frente a la actividad comercial e incluso la coo-

peración, la inversión exterior es el último aspecto en ser incorporado a la internacionalización de la empresa española.

**GRÁFICO 3.6**

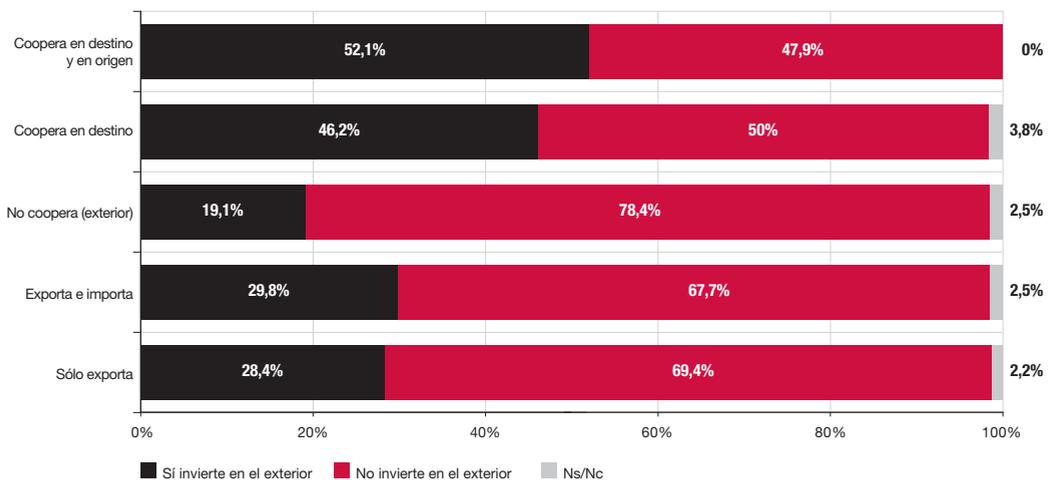


Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

La inversión en el exterior supone el mayor grado de sofisticación de la participación en el exterior. Como refleja el Gráfico 3.7, a medida que la empresa consolida su presencia comercial y la práctica de la cooperación interempresarial, crece la probabilidad de abordar operaciones de inversión en el exterior. O lo que es lo mismo, una presencia exterior compleja requiere de dicha inversión.

**GRÁFICO 3.7**

**REALIZACIÓN DE INVERSIÓN EXTERIOR SEGÚN LA ACTIVIDAD COMERCIAL O LA COOPERACIÓN EXTERIOR ABORDADA**



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

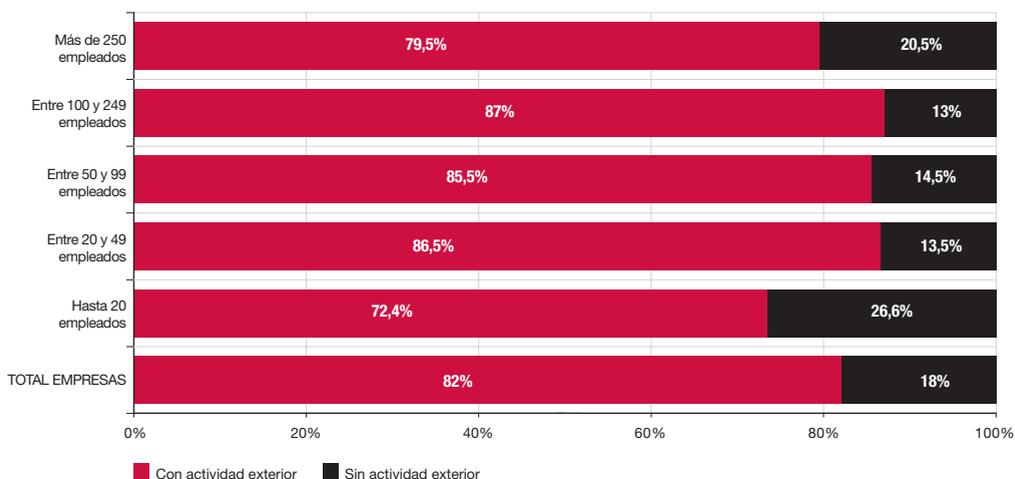
## 3.2. Condicionantes del grado de participación exterior

### 3.2.1. El tamaño de la empresa

La mayoría de las empresas consultadas cuenta con alguna actividad exterior, con independencia del tamaño. En cierto modo, este resultado es consecuencia de las propias características de la muestra, al seleccionar principalmente a empresas con operaciones internacionales. No obstante, en el segmento de menos de 20 empleos la probabilidad de carecer de actividad exterior es mayor.

GRÁFICO 3.8

#### PRESENCIA DE LA ACTIVIDAD EXTERIOR SEGÚN SEGMENTO DE EMPLEO



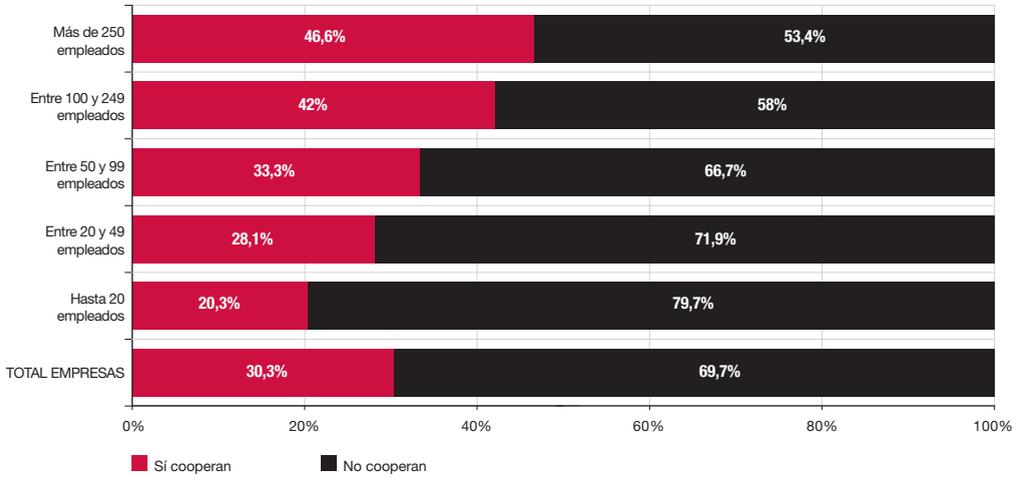
Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

El Gráfico 3.9 muestra que las actividades de cooperación son claramente crecientes con el tamaño empresarial. Además, para el conjunto de empresas consultadas y para cualquiera de los segmentos de tamaño, las empresas desarrollan la cooperación preferentemente en destino. No obstante, a medida que aumentan las dimensiones de la empresa se precisa una mayor complejidad en las operaciones exteriores, de ahí que sean las compañías de mayor tamaño las que presentan un mayor porcentaje en la realización de cooperación en origen y en destino (Gráfico 3.10).



GRÁFICO 3.9

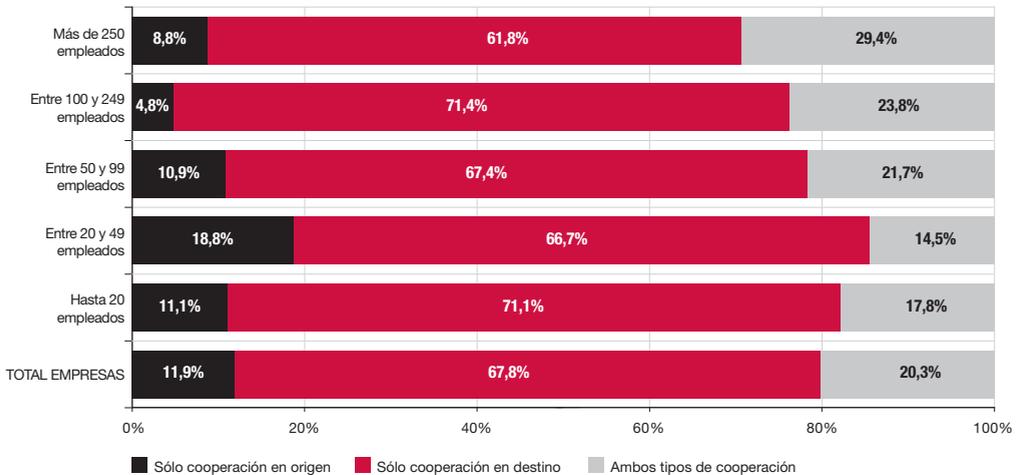
### COOPERACIÓN EXTERIOR SEGÚN SEGMENTO DE EMPLEO



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

GRÁFICO 3.10

### TIPOS DE COOPERACIÓN EXTERIOR SEGÚN SEGMENTO DE EMPLEO



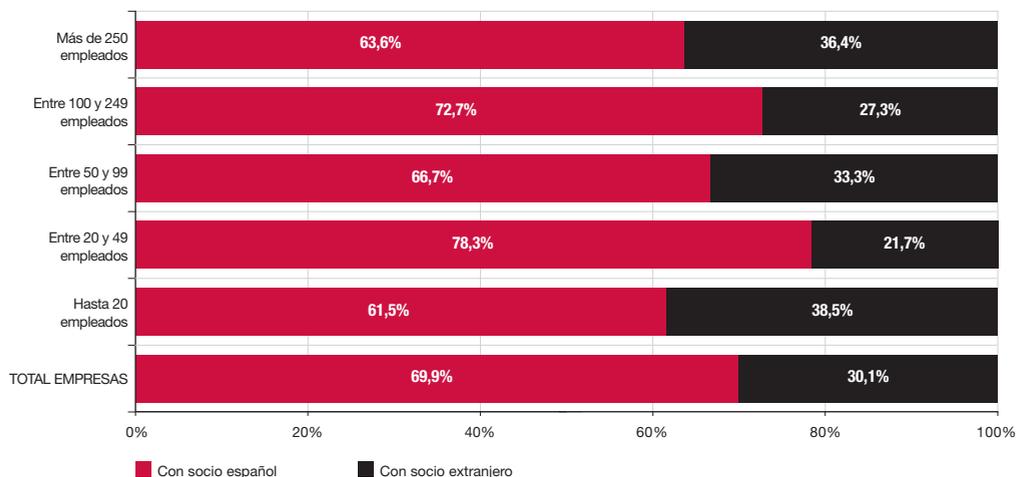
Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

Con relación al origen del socio con el que se coopera (Gráfico 3.11), cuando la cooperación es en origen se alude preferentemente a socios españoles y, por el contrario, cuando se trata de acuerdos de cooperación en destino, los socios extranjeros son predominantes.

**GRÁFICO 3.11**

**TIPOS DE COOPERACIÓN SEGÚN EL ORIGEN DEL SOCIO**

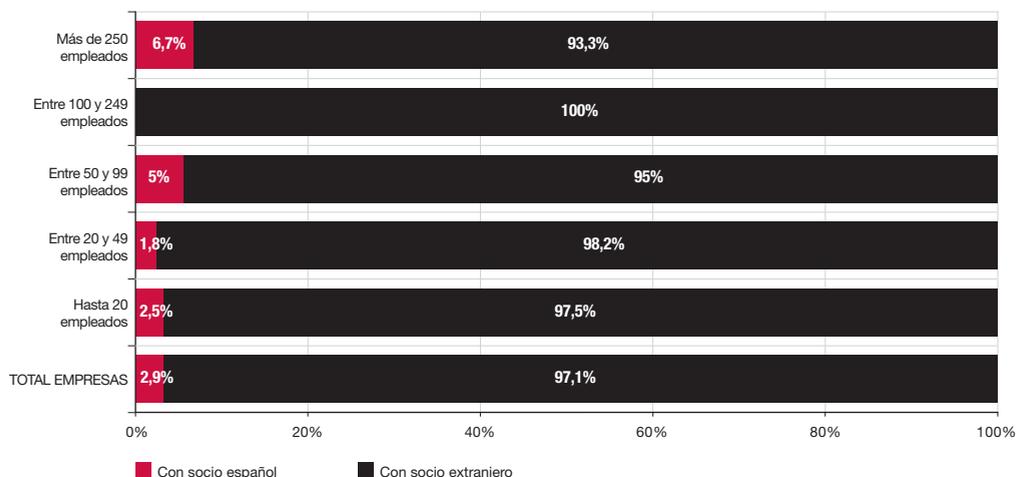
a) En origen



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

**TIPOS DE COOPERACIÓN SEGÚN EL ORIGEN DEL SOCIO**

a) En destino



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

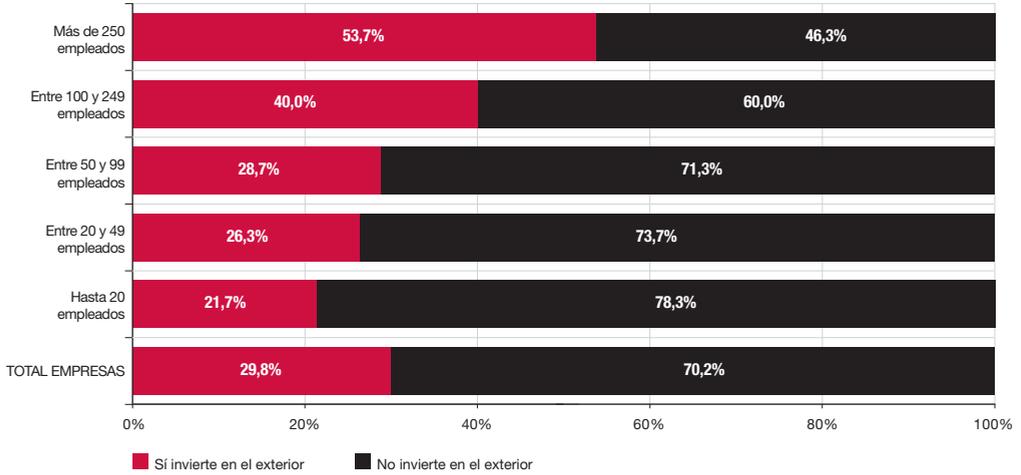
La internacionalización entendida como proceso gradual supone que la inversión exterior es la modalidad más compleja y para la que, posiblemente, la disponibilidad de recursos es determinante. Consecuentemente, resulta coherente que este tipo de ini-



ciativas inversoras sea abordado de modo ascendente en los segmentos de mayor tamaño empresarial (Gráfico 3.12).

**GRÁFICO 3.12**

**REALIZACIÓN DE INVERSIONES EN EL EXTERIOR SEGÚN SEGMENTO DE TAMAÑO**



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

### 3.2.2. Las ramas de actividad

La internacionalización de las empresas españolas según ramas de actividad parte de un patrón relativamente común. Más de ocho de cada diez empresas industriales comercian con el exterior, proporción ligeramente inferior entre las compañías de servicios.

Las empresas de las ramas de actividad de mayor aportación media a la economía española, como la Industria metálica y la Industria de la alimentación, textil y calzado, muestran un patrón de internacionalización basado fundamentalmente en las exportaciones.

Las empresas de las ramas de actividad de Material eléctrico, electrónico y de precisión destacarían por su mejor comportamiento relativo en términos de inversión internacional.

La cooperación entre empresas en el acceso a mercados exteriores es más destacada en las actividades de Material eléctrico, electrónico y de precisión y Química, caucho y plástico, ramas para las cuales cerca de la mitad de sus empresas cooperan. Asimismo, destaca la importancia de la cooperación e inversión en el caso de los servicios a empresas.

CUADRO 3.1

## ACTIVIDAD EXTERIOR SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD

	Comercio Exterior (% resp. afirmativas)	Dist. Exportan	Porcentual según: Exportan e importan	Cooperan (% resp. afirmativas)	Inv. Exterior (% resp. afirmativas)	Empleo Medio <sup>2</sup>
<b>Total industria</b>	84,7	30,2	69,8	38,0	29,5	84
• Industrias metálicas	84,6	<b>35,0</b>	63,5	35,8	<b>30,3</b>	80
• Maq. equipos y m. transporte	80,0	20,8	<b>77,0</b>	37,5	22,2	<b>93</b>
• Mat. eléctrico-electrónico y prec.	82,1	21,8	<b>74,6</b>	<b>45,4</b>	<b>44,2</b>	<b>114</b>
• Química, caucho y plásticos	<b>84,7</b>	27,9	<b>72,1</b>	<b>45,9</b>	<b>29,5</b>	<b>93</b>
• Ind. aliment. textil y calzado	<b>89,4</b>	27,0	<b>69,8</b>	34,9	25,4	67
• Otras manufacturas	83,4	<b>34,1</b>	65,1	36,5	<b>29,6</b>	83
<b>Total servicios</b>	68,0	25,6	71,8	30,6	32,1	77
• Distrib. comercial y transportes	<b>75,7</b>	16,1	<b>78,6</b>	17,9	23,6	41
• Servicios a empresas	56,9	<b>41,4</b>	58,6	<b>55,2</b>	<b>48,3</b>	<b>128</b>
<b>Total empresas</b>	82,0	29,0	68,9	37,0	29,8	83

Multirespuesta. En negrita los valores iguales o superiores a la media del conjunto.

(1) La diferencia hasta el porcentaje señalado como comercio exterior de la rama de actividad corresponde a las empresas que realizan únicamente importación.

(2) Calculado con respecto al número de empresas que en el total y en cada rama de actividad cuenta con actividad exterior.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

### 3.2.3 La pertenencia a grupo y/o la presencia de capital extranjero

La presencia de capital extranjero o la pertenencia a grupo propicia la presencia exterior de la empresa. Tanto las empresas que pertenecen a un grupo como las que cuentan con capital extranjero realizan en mayor proporción actividades de exportación e importación simultáneamente, cooperan más e invierten en mayor medida en el extranjero.

CUADRO 3.2

## ACTIVIDAD EXTERIOR SEGÚN PERTENENCIA A GRUPO O LA PRESENCIA DE CAPITAL EXTRANJERO

	Act. Exterior (% resp. afirmativas)	Dist. Exportan	Porcentual según: Exportan e importan	Cooperan (% resp. afirmativas)	Inv. Exterior (% resp. afirmativas)
Pertenece a grupo	81,8	24,6	<b>73,1</b>	<b>49,1</b>	<b>32,3</b>
No pertenece a grupo	<b>82,0</b>	<b>30,4</b>	67,7	32,5	29,1
Tienen capital extranjero	<b>87,6</b>	21,1	<b>77,5</b>	<b>49,3</b>	<b>30,9</b>
No tienen capital extranjero	81,7	<b>30,1</b>	67,7	35,3	29,7
<b>Total empresas consultadas</b>	82,0	29,0	68,9	37,0	29,8

Multirespuesta. En negrita los valores iguales o superiores a la media del conjunto

(1) La diferencia hasta el porcentaje señalado como la actividad exterior de la rama de actividad corresponde a las empresas que realizan únicamente importación.

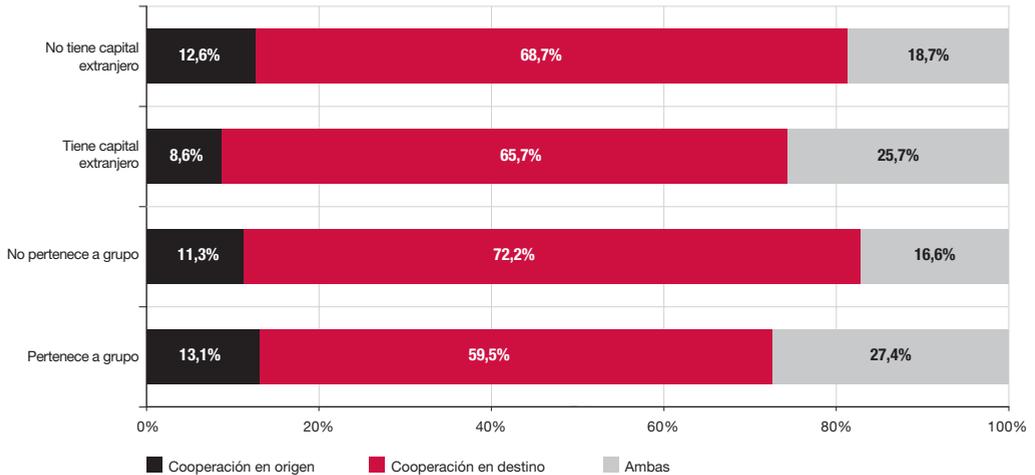
Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.



Por otra parte, las empresas que cuentan con capital extranjero en su estructura accio-narial o pertenecen a un grupo empresarial, son más proclives a cooperar tanto en ori-gen como en destino. Este hecho evidenciaría la adquisición de ciertas actitudes y hábi-tos favorables a la diversificación de los contactos en el acceso a mercados internacio-nales (capital relacional).

**GRÁFICO 3.13**

**TIPOS DE COOPERACIÓN SEGÚN PERTENENCIA A GRUPO O PARTICIPACIÓN DE CAPITAL EXTRANJERO**



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

### 3.2.4. La pertenencia a asociación sectorial y/o de exportación

El componente asociativo favorece la presencia internacional de la empresa española en la misma línea que el incremento en su tamaño, la pertenencia a un grupo o la presencia de capital extranjero.

Las empresas que pertenecen a una asociación sectorial realizan operaciones de comercio exterior con mayor intensidad (83,5%) en comparación con las no asociadas (80%). Pero, sobre todo, las diferencias son mayores con respecto al porcentaje de empresas que simultanea la actividad de exportación e importación, como modalidad más compleja de la actividad comercial exterior. Asimismo, las empresas participantes de determinada asociación cooperan e invierten en mayor medida.

**CUADRO 3.3**

**ACTIVIDAD EXTERIOR SEGÚN PERTENENCIA A ASOCIACIÓN SECTORIAL O DE EXPORTADORES**

	<b>Act. Exterior</b> (% resp. afirmativas)	<b>Dist. Porcentual según:</b>		<b>Cooperan</b> (% resp. afirmativas)	<b>Inv. Exterior</b> (% resp. afirmativas)
		<b>Exportan</b>	<b>Exportan e importan</b>		
Pertenece a asoc. sectorial	<b>83,5</b>	<b>29,7</b>	<b>69,7</b>	<b>39,3</b>	<b>33,3</b>
No pertenece a asoc. sect.	80,0	28,0	67,2	31,2	21,3
Pertenece a asoc. export.	<b>96,5</b>	<b>37,1</b>	62,3	<b>45,5</b>	<b>37,0</b>
No pertenece a asoc. exp.	77,4	27,1	<b>70,2</b>	33,0	26,0
Total empresas consultadas	82,0	29,0	69,0	37,0	30,0

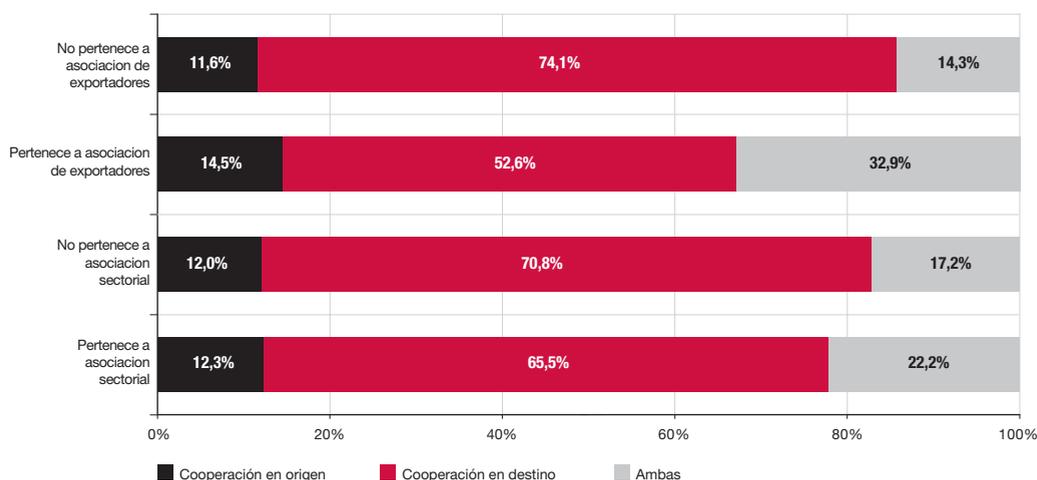
*Multirrespuesta. En negrita los valores iguales o superiores a la media del conjunto.*

*(1) La diferencia hasta el porcentaje señalado como la actividad exterior de la rama de actividad corresponde a las empresas que realizan únicamente importación.*

*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

La pertenencia a una asociación de exportadores respondería explícitamente al objetivo de facilitar, propiciar e incrementar la presencia exterior de la empresa. Dicho tipo de objetivo se cumpliría en tanto que el porcentaje de empresas con presencia exterior es mayor en el grupo que pertenece a una asociación de exportadores (95,5%) que cuando no pertenece (77,4%). Este dinamismo comercial internacional se reproduce con respecto a las modalidades de cooperación propuestas, ya que el porcentaje de empresas que cooperan es claramente superior (45,5%) frente al grupo que no pertenece (33%), y una de cada tres empresas (32,9%) reconoce que coopera en origen y en destino (Gráfico 3.14).

**GRÁFICO 3.14** COOPERACIÓN SEGÚN TIPO Y PERTENENCIA A ASOCIACIÓN SECTORIAL O DE EXPORTADORES



*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

### 3.3. Medidas de apoyo a la internacionalización

#### 3.3.1. Conocimiento de las medidas de apoyo a la internacionalización

Las empresas españolas disponen de un panel diverso de medidas de apoyo a su internacionalización. El conocimiento de estas medidas es sensiblemente inferior entre las empresas sin actividad exterior.

Con mayor detalle, la inmensa mayoría de las empresas consultadas conoce los servicios ofrecidos por las Cámaras de Comercio. Una de cada dos empresas señala que conoce el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior, la realización de encuentros empresariales para posibles colaboraciones y los estudios de mercado en países de interés.

CUADRO 3.4

Medidas de apoyo propuestas	CONOCIMIENTO DEL PANEL DE MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN		
	Empresas que conocen estas medidas y		Total
	Tienen actividad exterior	No tienen actividad exterior	
• Plan de Iniciación a la Promoción Exterior	<b>52,7</b>	24,9	47,7
• Apoyo al desarrollo de proyectos de inversión productiva en el exterior	29,5	11,4	26,2
• Apoyo en la implantación comercial a través de filiales o sucursales exteriores	32,8	8,6	28,4
• Financiación de proyectos en condiciones preferentes/especiales	25,7	11,4	23,1
• Apoyo en la creación de un consorcio de exportación	34,3	11,4	30,2
• Asesoramiento para inversiones exteriores	33,0	13,6	29,5
• Realización encuentros empresariales para posibles colaboraciones	<b>53,1</b>	25,7	48,2
• Estudios de mercado en países de interés	<b>55,9</b>	20,7	49,5
• Apoyo para la homologación, certificación de productos	35,5	15,7	31,9
• Servicios ofrecidos por las Cámaras de Comercio	<b>85,3</b>	72,9	<b>83,0</b>

*En negrita los porcentajes más altos (una de cada dos empresas).*

*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

Atendiendo al tamaño empresarial, el orden de conocimiento -marcado por el porcentaje de empresas que en cada segmento de tamaño responde afirmativamente- es el mismo en todos los casos. En primer lugar se señala como lo más conocido los servicios de las Cámaras de Comercio; en segundo lugar, el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior; etc. Ahora bien, los porcentajes de empresas que en cada segmento de tamaño declaran conocer cada una de las medidas propuestas varían de forma muy importante. En general, son crecientes con el tamaño empresarial.

Asimismo, son las empresas que más exportan las que en mayor medida conocen los instrumentos en los que se pueden apoyar para facilitar este tipo de operaciones.

CUADRO 3.5

**PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CONOCEN LAS MEDIDAS DE APOYO PROPUESTAS SEGÚN SEGMENTO DE EMPLEO**

Medidas de apoyo propuestas	Segmento de empleo					Total
	Hasta 20 empleos	20 y 49 empleos	50 y 99 empleos	100 y 249 empleos	Más de 250 empleos	
• Plan de Iniciación a la Promoción Exterior	38,3	<b>50,6</b>	<b>49,3</b>	<b>53,0</b>	<b>56,2</b>	47,7
• Apoyo al desarrollo de proyectos de inversión productiva en el exterior	20,3	<b>26,9</b>	25,4	<b>32,0</b>	<b>35,6</b>	26,2
• Apoyo en la implantación comercial a través de filiales o sucursales exteriores	20,3	28,2	26,8	<b>45,0</b>	<b>34,2</b>	28,4
• Financiación de proyectos en condiciones preferentes/especiales	20,3	21,2	19,6	<b>32,0</b>	<b>32,9</b>	23,1
• Apoyo en la creación de un consorcio de export.	18,9	<b>33,1</b>	<b>35,5</b>	<b>37,0</b>	<b>36,6</b>	30,2
• Asesoramiento para inversiones exteriores	20,7	<b>34,0</b>	26,1	<b>34,0</b>	<b>41,1</b>	29,5
• Realización encuentros empresariales para posibles colaboraciones	36,5	<b>51,4</b>	47,1	<b>61,0</b>	<b>57,5</b>	48,2
• Estudios de mercado en países de interés	34,7	<b>52,5</b>	<b>52,9</b>	<b>65,0</b>	<b>57,5</b>	49,5
• Apoyo para la homologación, certificación de productos	25,2	<b>34,0</b>	<b>32,6</b>	<b>34,0</b>	<b>41,1</b>	31,9
• Servicios ofrecidos por las Cámaras de Comercio	77,5	<b>83,7</b>	<b>84,1</b>	<b>90,0</b>	<b>86,3</b>	83,0

*En negrita los valores que superan el resultado del total de las empresas.*

*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

En el análisis por ramas de actividad también se mantiene el orden en el grado de conocimiento de las acciones de apoyo. Las diferencias según ramas de actividad apuntan a que las empresas de la Industria metálica son las más conocedoras, seguidas de las vinculadas a la Industria de alimentación, textil y calzado. Estas dos ramas son las que registran los mejores resultados con relación a la base exportadora y sensiblemente más altos que la media en las actividades de cooperación empresarial. Consecuentemente, se puede concluir que las ramas de actividad cuyas empresas reflejan una mayor propensión exportadora cuentan con un mayor conocimiento de las medidas de apoyo a la internacionalización.

### 3.3.2. Utilización de las medidas de apoyo a la internacionalización

El paso de conocer a utilizar de forma efectiva alguna de las medidas de apoyo que se proponen depende de diversos factores. Estas medidas no son, en principio, las impulsoras de una determinada actividad por parte de la empresa, sino que se trata de una acción coadyuvante de la actividad exterior con la que ya cuenta la empresa. Consecuentemente, la condición para el uso de las medidas sería, al menos, doble: debe existir una decisión previa de actuación en el sentido que apoya la medida (en este caso, la actividad exterior en sus diversas formas) y, además, debe conocerse la medida concreta.



Al igual que en términos de conocimiento, la medida de apoyo a la internacionalización más utilizada se refiere a los servicios de las Cámaras de Comercio.

CUADRO 3.6

	Utilizan	
	% sobre el total de empresas	% sobre las empresas que conocen
• Plan de Iniciación a la Promoción Exterior	18,1	38,0
• Apoyo al desarrollo de proyectos de inversión productiva en el exterior	4,0	15,2
• Apoyo en la implantación comercial a través de filiales o sucursales en el exterior	6,7	23,5
• Financiación de proyectos en condiciones preferentes/especiales	6,2	26,7
• Apoyo en la creación de un consorcio de exportación	6,7	22,1
• Asesoramiento para inversiones en el exterior	10,0	34,1
• Realización encuentros empresariales para posibles colaboraciones	27,2	56,5
• Estudios de mercado en países de interés	28,5	57,6
• Apoyo para la homologación, certificación de productos	14,1	44,4
• Servicios ofrecidos por las Cámaras de Comercio	64,5	100,0

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

Centrando la atención sobre las empresas que conocen y usan las medidas, toda empresa que conoce los servicios prestados por las Cámaras hace uso de ellos. Estos porcentajes van descendiendo en función del grado de complejidad del objetivo que apoya cada una de las medidas mencionadas. Así, el segundo mayor porcentaje de uso con respecto al colectivo que conoce son los estudios de mercado y los encuentros empresariales para posibles colaboraciones. Casi una de cada dos compañías recurre a los apoyos disponibles para la certificación u homologación del producto, seguido del positivo resultado del PIPE.

Por tanto, se detecta un claro recorrido para la mejora en lo que al conocimiento de estas medidas se refiere pero, sobre todo, cabe reflexionar por qué no es mayor su uso.

## Conclusiones: cómo es la actividad exterior de la empresa española

### Características básicas de la participación exterior

- ◆ **Ocho de cada diez empresas consultadas realiza algún tipo de actividad exterior. Algo más de una de cada dos reconoce actividades simultáneas de exportación e importación.**

- ◆ *Casi una de cada tres empresas coopera (comercial, productiva, tecnológica) con otras empresas en el acceso a mercados exteriores. De éstas, dos tercios cooperan únicamente en destino y una de cada cinco coopera en origen y en destino.*
- ◆ *En la cooperación en origen prevalece el socio español y en la cooperación en destino, el socio extranjero.*
- ◆ *Una de cada tres empresas con presencia exterior efectúa algún tipo de inversión en el exterior.*
- ◆ *En síntesis, las empresas inician su actividad internacional mediante las operaciones de exportación e importación. La apertura al exterior se consolida con la realización de operaciones de inversión y se apoya con acuerdos de cooperación. El tejido empresarial español se está internacionalizando progresivamente, en tanto que muestra una presencia internacional compleja que incluye la exportación y la importación, la cooperación y la inversión exterior.*

#### Condicionantes del grado de participación exterior

- ◆ *El tamaño es un factor que incide en el grado de participación exterior. El porcentaje de empresas con actividad internacional es creciente con el tamaño empresarial. A medida que aumenta el tamaño de la empresa, la compañía simultanea la exportación y la importación, aumentando la probabilidad de participación exterior vía cooperación o inversión.*
- ◆ *Con independencia del tamaño empresarial, el porcentaje de empresas que simultanea exportación e importación duplica al de las que sólo exportan. Además, se coopera en mayor proporción en destino que en origen.*
- ◆ *El factor rama de actividad no es un determinante fundamental en la explicación de la modalidad de participación exterior.*
- ◆ *Las empresas que pertenecen a un grupo, forman parte de una asociación sectorial o exportadora, y cuentan con capital extranjero en su estructura accionarial, tienen mayor probabilidad de concurrir en los mercados exteriores. Además, generalmente se trata de una participación más sofisticada que con respecto al colectivo que no presenta dichas características.*

#### Medidas de apoyo a la internacionalización

- ◆ *Las empresas españolas cuentan con un importante panel de medidas de apoyo para su presencia en los mercados exteriores. El conocimiento y uso de los servicios ofrecidos por las Cámaras de Comercio es generalizado en la práctica totalidad de la muestra consultada.*

- ◆ *Este conocimiento y uso va descendiendo a medida que el apoyo ofertado se centra en un aspecto más concreto. Así, casi una de cada dos empresas conoce el Plan de Iniciación a la Exportación, los Estudios de mercado en países de interés y/o la Realización de encuentros empresariales que son, asimismo, las medidas que muestran los mejores porcentajes de uso. En el menor conocimiento y uso se sitúan las medidas relacionadas con la implantación/inversión exterior y los consorcios.*
- ◆ *Estos resultados son coherentes con los obtenidos en materia de presencia exterior, cooperación o inversión exterior. Esto es, cuanto más comprometida y concreta es la acción, menor conocimiento y uso hay de dicha medida, consecuencia en parte del menor desarrollo relativo de dichas modalidades de participación en los mercados internacionales.*
- ◆ *El conocimiento de estas medidas es claramente superior cuando la empresa registra actividad exterior. Es decir, existe una oportunidad de mejora en el conocimiento y uso de estas políticas tanto para las empresas que ya cuentan con actividad exterior como para las que carecen de ella.*

# Internacionalización

## DE LA Empresa Española

Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior

### 4. Empresas con presencia exterior: evolución y motivación





## Empresas con presencia exterior: Evolución y motivación

### 4.1. Expansión comercial: factores explicativos

#### 4.1.1. Importancia reciente y futura de las exportaciones y factores explicativos

La propensión exportadora es la proporción que suponen las ventas al exterior sobre las ventas totales de la empresa. A partir de esta variable, se pueden señalar tres grandes grupos con respecto a la propensión exportadora actual:

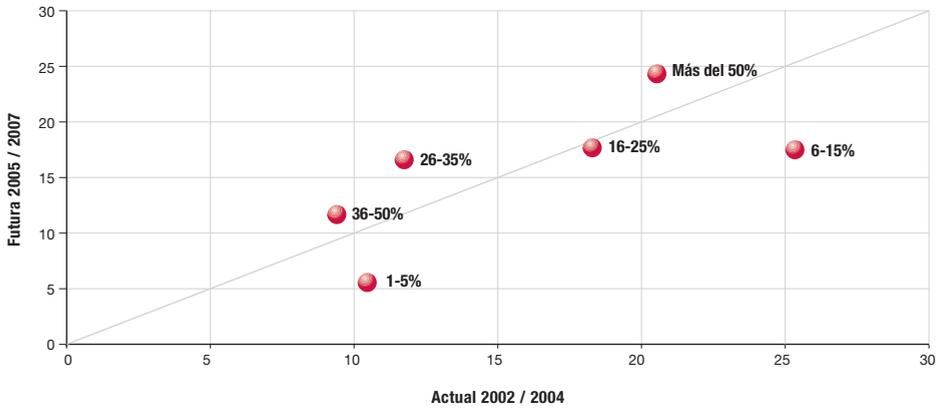
- El colectivo de empresas que podría denominarse de “exportación menor” integra a una de cada dos empresas exportadoras consultadas (54,4%), tratándose de empresas con una propensión exportadora próxima al 25%.
- Las empresas de “exportación media” suponen el 21,1% de las empresas exportadoras consultadas, caracterizadas por unas ventas en el exterior entre el 26% y el 50% de sus ventas totales.
- Finalmente, el tercer grupo integra la mayor actividad exportadora (al menos el 50% de sus ventas). Son el 20,7% de las empresas exportadoras consultadas.

La situación presente se completa con las expectativas de las empresas sobre su actividad exterior a corto plazo, circunscrito al período comprendido entre 2005 y 2007. El 94% de las empresas señala sus perspectivas de ventas exteriores, ya que éstas dependen en gran medida de su trayectoria reciente y de los recursos o estrategias que ya estén desarrollando al respecto. Para los años venideros, todas las empresas exportadoras esperan mejorar sus ventas en los mercados exteriores.

## GRÁFICO 4.1

## IMPORTANCIA PRESENTE Y FUTURA DE LA EXPORTACIÓN

(% exportaciones sobre ventas totales)



En abscisas, el porcentaje de empresas exportadoras españolas del período 2002-2004. En ordenadas, el porcentaje de empresas exportadoras españolas del período 2005-2007.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

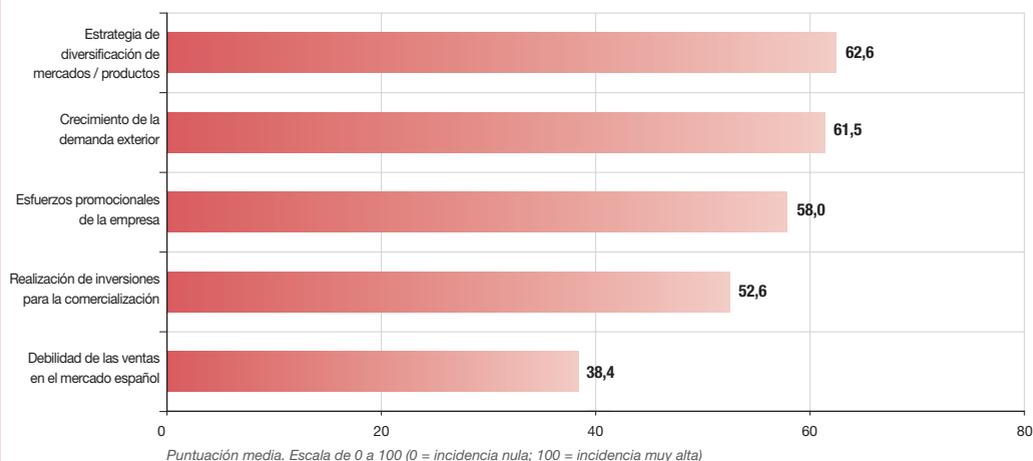
La perspectiva internacional forma parte relevante de las estrategias presentes y futuras de las empresas españolas. Varios son los factores que condicionan la trayectoria actual y prevista de las empresas en los mercados exteriores (Gráfico 4.2). La evolución de las exportaciones depende de la propia apuesta que haga la empresa, ya que la estrategia de diversificación de mercados y la realización de esfuerzos promocionales son los factores que obtienen mayor puntuación media (62,6 y 58 sobre 100). Ahora bien, dicho esfuerzo o apuesta empresarial corre paralelo al ciclo económico de los mercados que se atienden. De esta forma, tiene notable importancia el dinamismo de los mercados exteriores (61,5/100) sobre el resultado final de la actividad exportadora. El factor percibido como menos destacado en el patrón exportador es la debilidad del mercado interior (38,4/100).

Consecuentemente, la salida al exterior de la empresa no está condicionada por las ventas en el mercado doméstico sino que las empresas ya lo asumen como un mercado importante en sí mismo. De esta forma, la opinión de las empresas no sugeriría la existencia de una dinámica exportadora contracíclica como respuesta a la situación coyuntural del mercado interior.

Asimismo, el factor determinante de un positivo resultado exportador es que el mercado exterior forme parte de la estrategia de la empresa. Se asume explícitamente que en los mercados exteriores se debe tener una actitud proactiva, con una definición nítida de estrategias de posicionamiento, esfuerzos promocionales e inversiones precisas para mejorar los resultados de ventas en los mismos.

GRÁFICO 4.2

## INCIDENCIA DE LOS FACTORES QUE EXPLICAN LA EVOLUCIÓN DE LA EXPORTACIÓN (%)



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

## 4.1.2. El factor tamaño y la importancia de las ventas exteriores

La importancia de las exportaciones en la actividad de la empresa varía según el **tamaño de la empresa**, definido a partir del empleo (Cuadro 4.1). A medida que crece el empleo, la propensión exportadora (exportaciones sobre ventas totales) aumenta. A corto plazo, en todos los segmentos de empleo se espera una mejora gradual de las ventas exteriores sobre la cifra total de ventas de las empresas. Por último, el desconocimiento de la importancia presente y futura de la exportación es menor en las empresas grandes que en las pequeñas, sometidas éstas a mayor incertidumbre sobre su devenir internacional.

CUADRO 4.1

## IMPORTANCIA PRESENTE Y FUTURA DE LAS EXPORTACIONES SEGÚN SEGMENTO DE EMPLEO

	Exportación actual 2002/2004 (% ventas)				Exportación futura 2005/2007 (% ventas)			
	Hasta 25%	26-50%	Más del 50%	Ns/Nc	Hasta 25%	26-50%	Más del 50%	Ns/Nc
• Hasta 20 empleos	57,1	16,2	20,5	6,2	41,2	24,4	23,1	11,2
• Entre 20 y 49 empleos	63,0	20,8	14,2	1,9	52,1	27,5	17,5	3,8
• Entre 50 y 99 empleos	51,3	25,6	18,8	4,3	39,0	31,3	23,7	5,9
• Entre 100 y 249 empleos	41,4	26,4	28,7	3,4	24,4	37,2	34,9	3,5
• Más de 250 empleos	41,4	19,0	36,2	3,4	29,8	26,3	38,6	5,2
<b>Total % empresas</b>	<b>54,4</b>	<b>21,1</b>	<b>20,7</b>	<b>3,8</b>	<b>41,4</b>	<b>28,3</b>	<b>24,4</b>	<b>6,2</b>

En negrita los valores que superan el resultado del total de las empresas.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.



En líneas generales, la importancia concedida a cada uno de los factores que influyen sobre la trayectoria exportadora no varía en función del tamaño.

La diferencia entre el factor más importante y el menos importante es de 17,6 puntos sobre 100 para las empresas de hasta 20 empleos y de casi 34 puntos en el caso de la opinión de las empresas más grandes (más de 250 empleos). Luego, de alguna manera, las empresas más grandes son capaces de discriminar en mayor medida entre cuáles son los factores realmente determinantes.

En los colectivos de menor tamaño (hasta 49 empleos) la importancia de la debilidad del mercado doméstico en la explicación de la expansión exterior es la más alta (40,8/100).

**CUADRO 4.2**

	Puntuación media					Total
	Segmentos de empleo					
	Hasta 20	20-49	50-99	100-249	Más de 250	
• Estrategia diversificación mercados/productos	58,3	62,1	66,9	65,8	63,4	62,6
• Crecimiento de la demanda exterior	58,2	59,2	63,5	65,5	68,5	61,5
• Esfuerzos promocionales de la empresa	54,8	60,5	57,5	61,2	53,5	58,0
• Realización de inversiones/comercialización	47,8	53,3	56,2	55,7	50,9	52,6
• Debilidad de las ventas en mercado español	40,7	40,8	36,3	33,6	34,9	38,4
Diferencia valor máximo y mínimo	17,6	21,3	30,6	32,2	33,7	24,2

*Puntuación media: escala de 0 a 100 (0= incidencia nula; 100= incidencia muy alta)*

*En negrita los valores superiores al resultado obtenido para el conjunto de las empresas consultadas.*

*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

### 4.1.3. El sector de actividad y la importancia de las ventas exteriores

El análisis por ramas revela que para todas las actividades el colectivo de empresas más numeroso es el que cuenta con una propensión exportadora menor. Además, en todos los casos, las ramas de actividad prevén una mejoría futura de sus ventas exteriores.

Con mayor grado de detalle, las empresas de las ramas de actividad Industria metálica y Maquinaria, equipos, material de transporte y Otras manufacturas son las que muestran una mejor propensión exportadora y estiman una clara progresión de mejora en estos resultados. Las ramas de actividad ligadas a la Industria de la alimentación (bebidas y tabaco), textil y calzado junto con la Química, caucho y plástico son las que muestran la menor propensión exportadora, ya que registran los mayores porcentajes de empresas en el tramo de exportación inferior al 25% de las ventas.

CUADRO 4.3

**IMPORTANCIA PRESENTE Y FUTURA DE LAS EXPORTACIONES SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD**

	Exportación actual 2002/2004 (% ventas)				Exportación futura 2005/2007 (% ventas)			
	Hasta 25%	26-50%	Más del 50%	Ns/Nc	Hasta 25%	26-50%	Más del 50%	Ns/Nc
• Industrias metálicas	50,7	20,6	<b>26,5</b>	2,2	39,4	27,0	<b>28,5</b>	5,1
• Maquin., equipos y mat. transporte	47,9	20,8	<b>25,0</b>	<b>6,2</b>	37,5	25,0	<b>27,1</b>	<b>10,4</b>
• Mat. Eléctrico-electrónico y de precisión	42,6	<b>37,0</b>	14,8	<b>5,6</b>	24,1	<b>44,4</b>	<b>25,9</b>	5,6
• Química, caucho y plásticos	<b>60,6</b>	18,0	18,0	3,3	<b>45,9</b>	26,2	22,9	4,9
• Ind. Alimentación, textil y calzado	<b>64,5</b>	16,9	16,9	1,6	<b>52,0</b>	24,4	20,3	3,2
• Otras manufacturas	46,0	<b>27,0</b>	<b>23,0</b>	<b>4,0</b>	32,0	<b>32,0</b>	<b>28,0</b>	<b>8,0</b>
• Distribución comercial, transportes	<b>73,2</b>	7,1	14,3	<b>5,4</b>	<b>55,4</b>	25,0	12,5	<b>7,1</b>
• Servicios a empresas	48,3	20,7	<b>20,7</b>	<b>10,3</b>	<b>42,9</b>	21,4	<b>25,0</b>	<b>10,7</b>
<b>Total % empresas</b>	<b>54,4</b>	<b>21,1</b>	<b>20,7</b>	<b>3,8</b>	<b>41,1</b>	<b>28,3</b>	<b>24,4</b>	<b>6,2</b>

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

#### 4.1.4. La pertenencia a grupo y/o la presencia de capital extranjero y las exportaciones

Las empresas que pertenecen a un grupo, asociación o cuentan con capital extranjero tienen, en general, una mejor propensión exportadora que el resto del tejido empresarial. Además, este grupo de compañías esperan una mayor participación de la exportación sobre las ventas en el futuro.

CUADRO 4.4

**PORCENTAJE DE EMPRESAS EN CADA SEGMENTO DE EXPORTACIÓN SEGÚN LA PERTENENCIA A UN GRUPO, ASOC. SECTORIAL O DE EXPORTAD. O CON PRESENCIA DE CAPITAL EXTRANJERO**

	Exportación actual 2002/2004 (% ventas)				Exportación futura 2005/2007 (% ventas)			
	Hasta 25%	26-50%	Más del 50%	Ns/Nc	Hasta 25%	26-50%	Más del 50%	Ns/Nc
<b>Respuesta de las empresas AFIRMATIVA:</b>								
• Pertenece a un grupo	47,6	<b>21,8</b>	<b>24,7</b>	<b>5,9</b>	37,7	27,8	<b>29,6</b>	<b>8,9</b>
• Cuenta con capital extranjero	38,0	<b>25,3</b>	<b>31,0</b>	<b>5,6</b>	29,6	28,2	<b>33,8</b>	<b>8,4</b>
• Pertenece a una asoc. sectorial	52,8	<b>24,0</b>	<b>20,7</b>	2,5	39,3	<b>30,2</b>	<b>25,2</b>	5,3
• Pertenece a una asoc. de export.	49,4	<b>24,7</b>	<b>22,9</b>	3,0	36,4	<b>31,5</b>	<b>26,7</b>	5,4
<b>Respuesta de las empresas NEGATIVA:</b>								
• Pertenece a un grupo	<b>56,8</b>	21,0	19,1	3,0	<b>43,9</b>	<b>28,5</b>	22,4	5,2
• Cuenta con capital extranjero	<b>56,5</b>	20,8	19,0	3,6	<b>42,5</b>	<b>28,6</b>	22,9	5,9
• Pertenece a una asoc. sectorial	<b>57,9</b>	15,3	<b>20,8</b>	<b>6,0</b>	<b>45,6</b>	23,6	23,1	<b>7,7</b>
• Pertenece a una asoc. de export.	<b>56,4</b>	20,1	19,6	<b>3,8</b>	<b>43,0</b>	27,4	23,3	<b>6,3</b>
<b>Total % empresas</b>	<b>54,4</b>	<b>21,1</b>	<b>20,7</b>	<b>3,8</b>	<b>41,1</b>	<b>28,3</b>	<b>24,4</b>	<b>6,2</b>

En negrita los valores superiores a los porcentajes correspondientes al total de empresas consultadas.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

Este tipo de empresas considera que incide especialmente en el impulso exportador el crecimiento de la demanda exterior y la estrategia de diversificación de mercados y productos (Cuadro 4.5.). Por otra parte, la debilidad de las ventas en el mercado español como factor que incide en la exportación registra una valoración sensiblemente inferior al conjunto de las empresas consultadas.

CUADRO 4.5

<b>FACTORES CLAVE DEL DESARROLLO DE LAS VENTAS EXTERIORES CUANDO LA EMPRESA PERTENECE A UN GRUPO, ASOCIACIÓN SECTORIAL O DE EXPORTAD. O CON PRESENCIA DE CAPITAL EXTRANJERO. PUNTUACIÓN MEDIA*</b>					
	<b>Empresas que pertenecen o cuenta con:</b>				<b>Total</b>
	<b>Grupo</b>	<b>Capital extranjero</b>	<b>Asoc. sectorial</b>	<b>Asoc. exportadores</b>	
• Estrategia diversificación mercados/productos	<b>64,3</b>	59,4	<b>63,5</b>	<b>65,6</b>	62,6
• Crecimiento de la demanda exterior	<b>62,8</b>	<b>62,3</b>	<b>62,2</b>	<b>65,4</b>	61,5
• Esfuerzos promocionales de la empresa	56,2	53,3	<b>59,3</b>	<b>64,1</b>	58,0
• Realiz. de inversiones comercialización	<b>53,4</b>	48,9	<b>54,6</b>	<b>58,9</b>	52,6
• Debilidad de ventas en el mercado español	36,2	29,7	<b>38,9</b>	<b>38,9</b>	38,4

*En negrita los valores superiores a los porcentajes correspondientes al total de empresas consultadas.*

*\*Escala de 0 a 100 (0=incidencia nula; 100=alta incidencia).*

*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

## 4.2. Inversiones en el exterior y factores explicativos

### 4.2.1. Realización y motivación de inversiones en el exterior

Las empresas pueden internacionalizarse invirtiendo en el exterior. Esta inversión puede adoptar diversas formas, desde en solitario hasta compartida (con socios en origen o en destino), y con finalidades diferentes (productivas, comerciales, tecnológicas,...). Alrededor de una de cada tres empresas con actividad exterior ha realizado algún tipo de inversión en los últimos tres años con la finalidad de mejorar su posición comercial, productiva o tecnológica.

Entre las razones que justifican las decisiones de inversión exterior destaca el argumento de cercanía, es decir, la inversión exterior se promueve con el fin de facilitar el acceso a nuevos clientes y/o nuevos mercados (71,5/100). Este argumento se complementa con el que alude a la estrategia de seguimiento, en tanto que dicha inversión se aborda porque de ello depende la continuidad o el mejor contacto y, por tanto, atención a los clientes consolidados (66,6/100). Luego, el objetivo principal de la inversión exterior es consolidar y ampliar la expansión en los mercados internacionales, marcando una estrategia de carácter proactivo. Los argumentos endógenos y estratégicos de la compañía con respecto al papel que quiere alcanzar en los mercados exteriores determinan las decisiones de inversión exterior.

En este sentido, en la decisión de inversión exterior alcanza una importancia media el argumento de seguimiento a los competidores (50,0/100) como ejemplo de factor que reflejaría una estrategia reactiva.

**CUADRO 4.6**

<b>REALIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE INVERSIONES EN EL EXTERIOR. EMPRESAS CON ACTIVIDAD EXTERIOR</b>	
	<b>% respuestas afirmativas</b>
<b>Empresas que han realizado algún tipo de inversión (productiva, comercial, tecnológica) fuera de España en los últimos tres años, 2002-2004 (%)</b>	<b>29,1</b>
<b>Factores decisivos a la hora de invertir en el extranjero*</b>	<b>Puntuación media</b>
• Facilitar el acceso a nuevos clientes/nuevos mercados	71,5
• El contacto con los clientes consolidados	66,6
• Seguir el comportamiento de los competidores	50,0
• Abaratar el coste de aprovisionamiento y logística	45,6
• Abaratar el coste de la mano de obra	40,6
• Abaratar el coste de las materias elaboradas y productos intermedios	38,9
• Abaratar el coste de las materias primas	33,7

\* Escala de 0 a 100 (0= importancia nula; 100= muy importante)

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

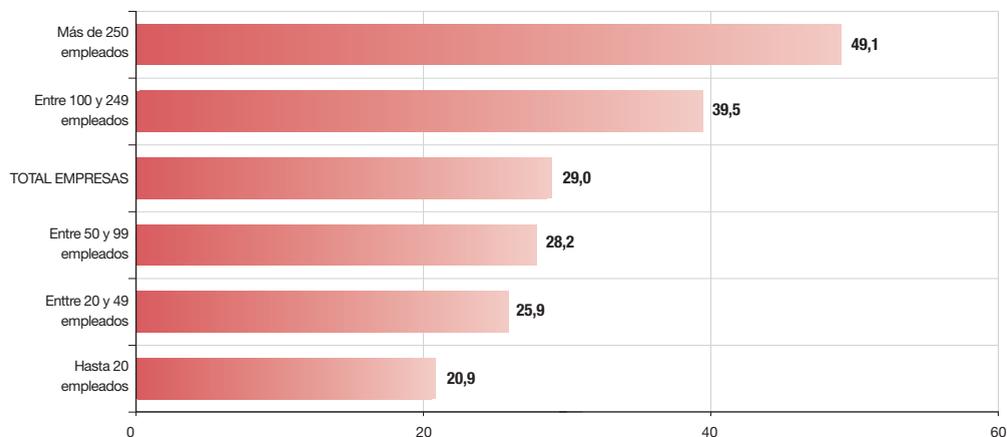
#### **4.2.2. Caracterización de la empresa que realiza inversiones en el exterior**

La inversión exterior es claramente creciente conforme aumenta el tamaño de las empresas (Gráfico 4.3). Las razones para abordar dicha inversión son, en líneas generales, comunes pero con una serie de matizaciones importantes. Con independencia del tamaño de la empresa, en la decisión de inversión exterior prevalece la importancia de los argumentos estratégicos de la compañía frente a los que aluden al seguimiento a clientes o al abaratamiento de costes. Pero las empresas de mayor tamaño priman el argumento estratégico interno, mientras que entre las empresas de menores dimensiones adquieren mayor importancia las motivaciones ligadas al coste, aunque sin alcanzar una puntuación superior a 50/100.



GRÁFICO 4.3

**PORCENTAJE DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD EXTERIOR QUE REALIZAN INVERSIONES EN EL EXTERIOR SEGÚN SEGMENTO DE EMPLEO**



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

CUADRO 4.7

**VALORACIÓN DE LOS FACTORES EN LA MOTIVACIÓN DE INVERSIONES EN EL EXTERIOR SEGÚN SEGMENTO DE EMPLEO**

	Segmentos de empleo					Total
	Hasta 20	20-49	50-99	100-249	Más de 250	
<b>Factores decisivos a la hora de invertir en el extranjero. Puntuación media*</b>						
• Facilitar el acceso: nuevos clientes/ mercados	69,1	<b>78,2</b>	68,2	65,1	<b>72,4</b>	71,5
• El contacto con los clientes consolidados	62,5	<b>68,2</b>	65,9	<b>68,2</b>	<b>67,2</b>	66,6
• Seguir el comportamiento de los competidores	44,7	48,2	<b>50,7</b>	<b>53,8</b>	<b>54,3</b>	50,0
• Abaratar coste: aprovisionamiento y logística	<b>48,5</b>	43,5	<b>50,8</b>	<b>48,5</b>	37,1	45,6
• Abaratar coste: mano de obra	39,7	40,0	<b>43,2</b>	<b>43,0</b>	37,1	40,6
• Abaratar coste: materias elaboradas y productos intermedios	<b>44,1</b>	37,0	<b>43,9</b>	<b>40,1</b>	29,3	38,9
• Abaratar coste: materias primas	29,4	<b>41,2</b>	<b>40,9</b>	31,1	19,8	33,7

En negrita los valores que superan al obtenido por el conjunto de las empresas consultadas.

\*Escala de 0 a 100 (0= importancia nula; 100= muy importante)

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

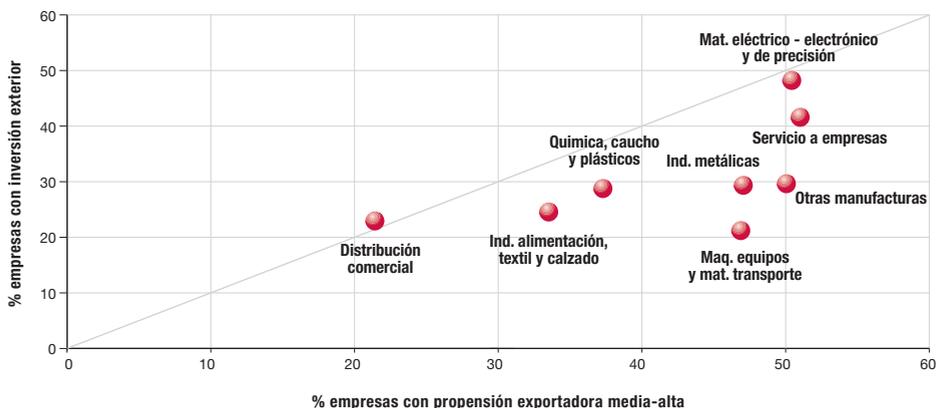
El análisis por ramas de actividad revela que cuatro de cada diez empresas consultadas de las actividades de material eléctrico, electrónico y de precisión y de servicios a empresas reconoce haber invertido en el exterior. En un segundo nivel, tres de cada diez empresas de las ramas de actividad de Industrias metálicas, Química, caucho y plásticos y Otras manufacturas invierten en localizaciones internacionales.

Las inversiones en el exterior pueden tener una finalidad productiva, comercial y/o tecnológica. En estos dos últimos apartados es donde se ubican las empresas de los servicios a las empresas ya que, en ocasiones, la oferta de sus servicios en el exterior pasa, necesariamente, por este tipo de acuerdos.

Existe una relación directa entre las ramas de actividad con una cuota relevante de exportación (porcentaje de empresas con propensión exportadora media-alta) y la realización de inversión exterior. En líneas generales, las actividades más internacionalizadas abordan su expansión exterior tanto por vía comercial como inversora.

**GRÁFICO 4.4**

**PORCENTAJE DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD EXTERIOR QUE REALIZAN INVERSIONES Y CON PROPENSIÓN EXPORTADORA MEDIA-ALTA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD**



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

### 4.3. Mercados internacionales: posicionamiento y estrategias

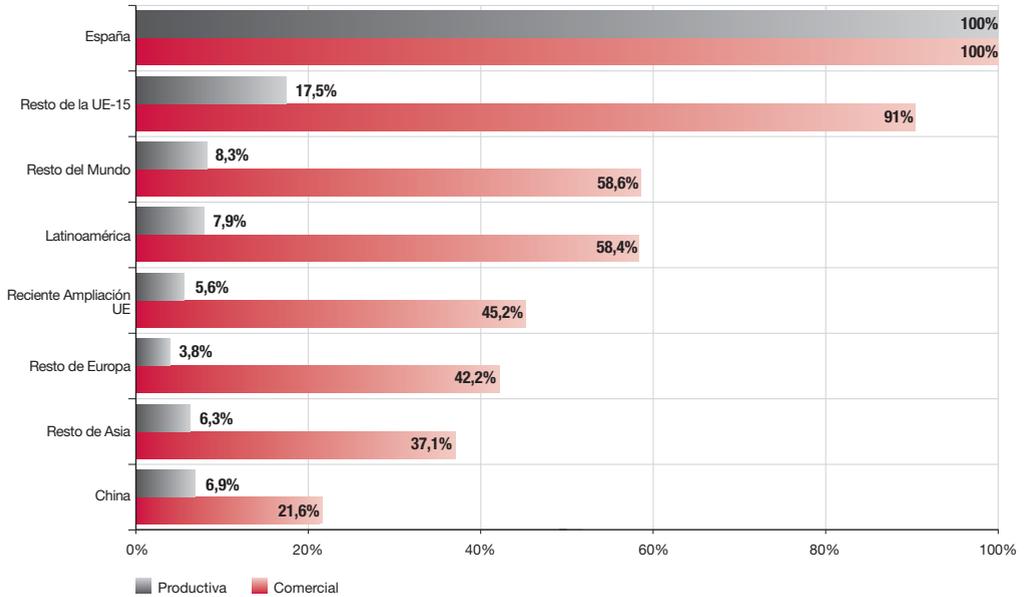
#### 4.3.1. Presencia según mercado

Con independencia de cómo se adopte, la práctica totalidad de las empresas con presencia exterior reconoce una presencia comercial en el marco de la UE-15. Para nueve de cada diez empresas exportadoras españolas se puede concluir que el conjunto del territorio comunitario ya es su mercado doméstico. Este resultado concuerda con la importancia de los flujos comerciales españoles con el área. La segunda área geográfica en importancia comercial es compartida por Latinoamérica y el Resto del Mundo.

La proximidad cultural y el efecto tractor de los grandes grupos españoles que han desarrollado una fuerte presencia comercial e inversora explicarían esta relevancia en los mercados latinoamericanos.

GRÁFICO 4.5

#### PORCENTAJE DE EMPRESAS CON PRESENCIA COMERCIAL Y PRODUCTIVA SEGÚN MERCADO



Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

Con respecto a la posición productiva, la empresa española presenta un notable posicionamiento internacional, situación en la que influye el contexto socioeconómico compartido. Casi una de cada cinco empresas declara abordar alguna actividad productiva en la Unión Europea-15, mientras que una de cada diez compañías cuenta con algún tipo de actividad productiva en Latinoamérica.

#### 4.3.2. Tipo de posicionamiento según presencia y mercado

Uno de los principales límites a la expansión y/o la implantación internacional es el tamaño empresarial, de ahí la importancia de la búsqueda eficaz de fórmulas que aúnen recursos para solucionar este tipo de obstáculos.

La empresa se internacionaliza preferentemente en solitario (Cuadro 4.8). No obstante, el recurso a la cooperación entre empresas alcanza porcentajes interesantes en el caso de la cooperación en destino. El 7,4% de las empresas que acceden a mercados de la Unión Europea o el 6,8% de las compañías que comercian con Latinoamérica recurren a la cooperación en destino para extender sus actividades comerciales al área.

En el ámbito de la producción, ésta se aborda preferentemente en solitario. Casi una de cada seis empresas con actividad comercial exterior (14,6%) produce en solitario en la Unión Europea. En el resto de áreas, alrededor del 3% de las compañías españolas internacionalizadas invierte sola con ánimos productivos.

Los resultados obtenidos muestran una presencia comercial internacional destacada en la UE-15. Lógicamente, el posicionamiento productivo es de menor relevancia en todos los mercados. Cualquiera de estos posicionamientos se aborda fundamentalmente en solitario y sólo son significativas las operaciones de cooperación en destino. Esta figura cobra relevancia a medida que los mercados se alejan o son, posiblemente, menos conocidos.

**CUADRO 4.8**

**TIPO DE POSICIONAMIENTO SEGÚN PRESENCIA Y MERCADO (%) EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS**

	En solitario			Sólo cooperación		Solitario +cooperación			
	Origen	Destino	Ambas	Origen	Destino	Ambas	Origen	Destino	Ambas
<b>Posición comercial</b>									
• España	98,4	0,6	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,0	
• Resto de la UE-15	78,9	0,8	7,4	1,1	1,1	1,6	0,0		
• Reciente Ampliación UE	38,7	0,5	4,9	0,5	0,2	0,3	0,2		
• Resto de Europa	34,7	1,3	5,1	0,5	0,3	0,2	0,2		
• Latinoamérica	45,9	1,3	6,8	1,3	0,8	1,5	0,8		
• China	17,3	0,7	2,5	0,3	0,0	0,7	0,2		
• Resto de Asia	30,9	1,3	3,9	0,0	0,3	0,5	0,2		
• Resto del Mundo	47,5	1,9	6,0	0,8	0,6	1,3	0,5		
<b>Posición productiva</b>									
• España	98,9	0,5	0,2	0,4	0,0	0,0	0,0		
• Resto de la UE-15	14,6	1,4	1,3	0,2	0,0	0,0	0,0		
• Reciente Ampliación de la UE	3,6	0,5	1,3	0,2	0,0	0,0	0,0		
• Resto de Europa	2,3	0,4	0,5	0,4	0,0	0,2	0,0		
• Latinoamérica	4,5	0,4	2,7	0,2	0,0	0,0	0,2		
• China	2,9	0,7	2,9	0,4	0,0	0,0	0,0		
• Resto de Asia	2,9	0,2	2,9	0,2	0,0	0,0	0,2		
• Resto del Mundo	4,9	0,7	0,2	0,2	0,0	0,2	0,4		

La diferencia hasta el 100% corresponde con la respuesta "No estar posicionado".

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

## Conclusiones: cómo es la presencia internacional de la empresa española

### Relevancia presente y futura de la actividad exterior

- *Una de cada dos empresas exportadoras tienen una propensión exportadora inferior al 25% (proporción de las ventas al exterior sobre las ventas totales). La aportación de la exportación a las ventas totales es creciente con el tamaño empresarial. Las perspectivas de las empresas a medio plazo en el apartado exportador son optimistas.*
- *Por ramas de actividad, la base exportadora (porcentaje de empresas que exportan) es relativamente similar. Las diferencias surgen al comparar la propensión exportadora de las distintas actividades. La Industria metálica y Maquinaria, equipo y material de transporte presentan las mayores intensidades exportadoras.*
- *El dinamismo exportador se ve especialmente estimulado por el crecimiento de la demanda exterior y el desarrollo de estrategias de diversificación de nuevos mercados y productos. Además, conforme crece el tamaño de la empresa se concede mayor importancia a estos dos factores. Es decir, las empresas de mayor dimensión identificarían más nítidamente los factores que propician la evolución de sus ventas futuras.*
- *Las empresas estiman que su trayectoria comercial en el exterior depende fundamentalmente del desarrollo de estrategias en dicho posicionamiento, concediendo a su propia actitud (factor endógeno) tanta importancia como al dinamismo de los mercados de destino de su producción (factor exógeno). Se asume que el crecimiento de las ventas en los mercados exteriores no puede ser consecuencia de la falta de dinamismo del mercado doméstico, rompiendo con el tópico de las ventas exteriores como alternativa de segundo orden.*

### La inversión exterior

- *Una de cada tres empresas con actividad exterior ha realizado alguna inversión en el extranjero. Las razones aducidas son facilitar el acceso a nuevos mercados o nuevos productos y garantizar el mejor contacto con clientes que ya están consolidados. La inversión exterior responde a una estrategia doble: ampliación de su rango de mercados, productos y clientes; y mantener las posiciones actuales.*
- *A medida que crece el tamaño de la empresa aumenta la inversión en el exterior. El umbral de diferenciación se situaría alrededor de los 100 empleos. La mejora en la presencia comercial exterior es el motivo principal de las operaciones de inversión exterior.*

- No existen diferencias significativas en términos de inversión exterior por ramas de actividad. Únicamente destacar la rama de actividad de Material eléctrico, electrónico y de precisión, para la que casi una de cada dos empresas reconoce invertir en el exterior.
- En líneas generales, se detecta una relación entre el porcentaje de empresas de una rama de actividad que alcanzan una propensión exportadora media-alta y su porcentaje de inversión exterior.
- En opinión de las empresas, el factor que determina la decisión de invertir es la atención a los clientes consolidados y el abaratamiento de las distintas partidas de coste planteadas. Implícitamente, estas respuestas indicarían que el sostenimiento de su posición pasa por mantener su ventaja competitiva apoyada en la cercanía y, posiblemente, en los precios.
- La decisión de inversión exterior se basa fundamentalmente en argumentos ligados a la estrategia de presencia comercial en los mercados exteriores, sea con respecto a clientes, mercados o productos nuevos o con los que ya están integrados en la cartera y se quieren consolidar. Por el contrario, los argumentos de coste (abaratamiento de las materias primas, de los productos elaborados que se incorporan al producto final o de la mano de obra) no son determinantes, aunque pueden ser coadyuvantes, y apenas se les otorga una importancia media.

#### El posicionamiento comercial y productivo

- La empresa española está implantada comercialmente en la UE-15: nueve de cada diez empresas reconocen dicha presencia comercial, conformándolo como su mercado doméstico. Este número de empresas va descendiendo, normalmente, a medida que se aleja el mercado. Pero, con todo, es importante subrayar la importante diversidad de los mercados atendidos por una parte relevante de las empresas con presencia internacional.
- Se reconoce el efecto de conexión con Latinoamérica. Dos tercios de las empresas exportadoras reconocen esta relación comercial, reflejo de los vínculos culturales e idiomáticos, y del efecto tractor y de apoyo que ha podido suponer el posicionamiento de las grandes empresas y grupos españoles, especialmente en el campo de los servicios.
- Lógicamente, la posición productiva está más concentrada en España que la correspondiente actividad comercial.
- Un porcentaje relevante de empresas reconoce que cuenta con una actividad productiva en el exterior, que se sitúa en casi una de cada seis empresas en el caso de la UE-15 y va disminuyendo en los restantes casos.
- La implantación comercial o productiva de la empresa española en los mercados mundiales responde a ciertas pautas:
  - La empresa española exportadora aborda este posicionamiento fundamentalmente en solitario.

- *Si se exceptúa el mercado español, en cualquiera de los mercados propuestos cuanto mayor es el porcentaje de empresas que registra un posicionamiento en solitario también es mayor el abordado bajo cooperación.*
- *La cooperación es mayor en los mercados con mayor presencia comercial y/o productiva, como la UE-15, y, en menor proporción, Latinoamérica.*
- *La cooperación preferida por la empresa española se aborda en destino.*



# Internacionalización DE LA **Empresa** **Española**

Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior

**5. Empresas con  
actividad exterior:  
articulación de la  
presencia exterior**





## Empresas con actividad exterior: Articulación de la presencia exterior

La presencia exterior de la empresa española, bien sea comercial o productiva, puede adoptar diversas formas. La elección de una modalidad de expansión internacional dependerá de la valoración que la empresa dé a las diversas opciones existentes. A continuación se repasan las posibilidades de internacionalización disponibles por la empresa, con atención especial hacia las modalidades ligadas a la cooperación entre empresas.

### 5.1. La expansión comercial. Utilización y valoración de las distintas herramientas

#### 5.1.1. Expansión comercial: grado de utilización de las herramientas propuestas

Las empresas que comercian con el exterior utilizan un número relativamente reducido de herramientas. De las once opciones posibles sólo tres de ellas son mencionadas por al menos la mitad de las empresas consultadas (ver Cuadro 5.1). Se trata de la Venta directa (76,5%), los distribuidores comerciales (60,7%) y los agentes a comisión (59,3%).

CUADRO 5.1

#### PORCENTAJE DE USO DE LAS HERRAMIENTAS DE POSICIONAMIENTO COMERCIAL. EMPRESAS CON ACTIVIDAD COMERCIAL EXTERIOR

Herramientas de comercialización:	Su empresa utiliza:		
	SI	NO	Ns/Nc
• Venta directa	<b>76,5</b>	21,9	1,6
• Distribuidores	<b>60,7</b>	35,7	3,6
• Agentes/comisión	<b>59,3</b>	36,7	4,0
• Representante asalariado	25,3	<b>70,9</b>	3,8
• Filial comercial propia en destino	19,1	<b>77,3</b>	3,6
• Red distribución ajena	13,9	<b>82,0</b>	4,1
• Joint-Venture comercial	9,5	<b>86,3</b>	4,2
• Creación nueva empresa comercial con socio destino	6,9	<b>89,6</b>	3,5
• Consorcio origen	5,8	<b>89,6</b>	4,6
• Consorcio destino	5,1	<b>90,4</b>	4,5
• Creación de una empresa comercial con socio en origen	2,2	<b>93,9</b>	3,9

En negrita los valores que superan el 50% de las respuestas.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

Asimismo, el representante asalariado (25,3%) y la filial comercial en destino (19,1%) son utilizados por un porcentaje relevante de empresas. Pero claramente el resto de las opciones propuestas, y de forma específica aquellas que requieran de la cooperación con otras empresas, apenas son utilizadas por las empresas consultadas, como es el caso de los consorcios, en origen o en destino, señalados por el 5-6% de las empresas con actividad comercial exterior.

Por lo tanto, en la comercialización exterior las empresas españolas recurren preferentemente a las figuras de comercialización que se abordan en solitario o sin cooperación. Además, a éstas se les otorga un uso más intenso. Es decir, las empresas que cuentan con presencia comercial exterior la abordan fundamentalmente desde su propia organización (venta directa). Esta articulación se completa con el recurso al distribuidor, fundamentalmente cuando se trata de un producto estandarizado, al agente a comisión, que lleva una agenda de productos, o al representante asalariado, cuya relación contractual le exige dedicación exclusiva a dicho producto.

### 5.1.2. Expansión comercial y tamaño empresarial

La actividad comercial exterior es creciente con el tamaño: a medida que crece el tamaño empresarial, la probabilidad de exportar y la relevancia de estos mercados (porcentaje sobre ventas) es creciente. Esto se traduce en una gestión más compleja, por volumen de los mercados, por la diversidad de los mismos y los recursos que la empresa debe involucrar (Cuadro 5.2):

- Para cualquier segmento de tamaño, en torno a ocho de cada diez empresas consultadas señalan que la actividad comercial exterior se realiza mediante la venta directa, es decir, a partir de su propia estructura.
- Ahora bien, en cada uno de estos segmentos de tamaño es previsible que la forma en que se aborde dicha venta directa difiera, y en la medida en que el tamaño aumente, irá incorporando una estructura compleja dentro de la empresa. Es decir, en las empresas de menor dimensión se corresponde con el departamento de ventas genérico y en las de mayor tamaño se aborda a partir de un departamento específico para el área o áreas internacionales que sean el objetivo comercial de la empresa.

Centrando la atención en el resto de las herramientas propuestas y según el segmento de tamaño se constata que, para incorporar el uso de cualquiera de ellas, hace falta un tamaño mínimo, que reflejaría precisamente la mayor capacidad de ventas de la empresa y la necesidad de acceder a un rango creciente de mercados. De esta forma, para las Joint-Venture, el umbral de utilización se cifra en los 50 empleos, en el desarrollo de filiales comerciales dicho umbral de utilización relevante se sitúa en 100 empleos, y para los consorcios (en origen o en destino) y/o la creación de empresas comerciales con socios (en origen o en destino) se cifra en más de 250 empleos.

CUADRO 5.2

**EMPRESAS QUE UTILIZAN CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN SEGÚN SEGMENTO DE EMPLEO**

Herramientas de comercialización	Total empresas*	Segmento de empleo (% resp. afirmativas)				
		Hasta 20	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 249	Más de 250
<b>Figuras sin cooperación/acuerdo</b>						
• Venta directa	76,5	76,2	75,2	73,3	78,2	86,2
• Distribuidores	60,7	52,8	61,8	63,6	66,7	63,8
• Agentes/comisión	59,3	49,1	61,1	70,3	60,9	56,9
• Representante asalariado	25,3	19,5	27,5	23,3	28,7	32,8
• Filial comercial propia en destino	19,1	9,8	12,4	12,8	36,8	55,5
<b>Figuras con cooperación/acuerdo</b>						
• Joint-Venture comercial	9,5	4,9	4,8	10,2	14,9	29,3
• Consorcio origen	5,8	2,5	5,2	5,9	4,6	19,0
• Consorcio destino	5,1	4,9	3,3	4,3	3,4	15,5
• Red distribución ajena	13,9	11,6	10,9	16,2	21,8	13,8
• Empresa comercial con socio destino	6,9	4,9	5,7	5,1	9,3	17,2
• Empresa comercial con socio en origen	2,2	1,2	1,9	2,5	1,1	6,9

\*Sobre el total de empresas con actividad comercial exterior.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

Por tanto, la utilización de herramientas “en solitario” o que no precisan de acuerdos con otras empresas son las utilizadas mayoritariamente en cualquier segmento de empleo. Eso sí, en la medida en que crece el tamaño de empresa y, por tanto, su capacidad de penetración comercial cuantitativa (volumen del mercado) y/o cualitativa (número de mercados) propicia e incrementa la utilización de herramientas más complejas o que requieren de acuerdos. Por el contrario, disminuye el recurso a las que se podrían calificar de herramientas de comercialización por delegación, como es el distribuidor, el agente a comisión o la red de distribución ajena. Es evidente que una presencia exterior mayor o más amplia requiere de herramientas más complejas, cuya gestión exigiría una dotación de recursos ligada a cierta dimensión empresarial.

### 5.1.3. Expansión comercial y rama de actividad

En líneas generales, existe un patrón común (Cuadro 5.3) en cuanto al modo de comercialización internacional, independiente de la rama de actividad industrial a la que pertenezcan las empresas. La venta directa es la modalidad de comercio exterior más utilizada.

No obstante, también se detectan una serie de aspectos específicos de las ramas de actividad<sup>3</sup>:

<sup>3</sup>Este resultado es válido en tanto que el tamaño medio de cada submuestra apenas difiere de la media de las empresas industriales consultadas. Pero debe ser tomado con cierta cautela en el caso de las ramas de Material eléctrico y electrónico (de mayor dimensión media, con 67 empleados) y las Industrias de alimentación, textil y calzado (que es menor, con 14 empleados).

- ◆ Las empresas de la Industria metálica y Química, caucho y plástico, se caracterizan por el control ejercido sobre los canales de venta, ya que destaca en el porcentaje de uso la venta directa, el agente a comisión y el representante asalariado. Se trata, principalmente, de empresas centradas en actividades dedicadas a la producción de bienes intermedios o productos elaborados que se incorporan al ciclo productivo. En ocasiones pueden ser productos estandarizados pero también dentro de este grupo se incluye a aquellas actividades que requieren de cierta adecuación a las necesidades del cliente (ingeniería metálica, tratamientos térmicos de superficies, etc., por ejemplo). La comercialización requiere del contacto directo productor / cliente.
- ◆ La actividad de Maquinaria, equipo y material de transporte se caracteriza por su menor sofisticación de la comercialización, concentrada fundamentalmente en dos canales (venta directa y distribuidores) y se recurre en menor medida a otros canales de venta, si bien destaca en la creación de empresas comerciales con socio en destino. Es preciso tener presente que las empresas integradas bajo este epígrafe combinan actividades de producción estandarizada y de serie (producto acabado, a diferencia de las dos ramas anteriores, que aluden en mayor medida a un producto intermedio) pero también incluye producciones de "serie corta" y, en ocasiones, incluso adaptadas a cada cliente.
- ◆ Las empresas relacionadas con la actividad de Material eléctrico, electrónico y de precisión destacan por ser el grupo que más reparte su acción comercial: cuentan con importantes porcentajes de uso en casi todas las opciones y, por el contrario, de los menores en venta directa. Destacan, además, por su implantación exterior mediante el recurso a la creación de filiales y a la participación en figuras bajo cooperación (Joint-Venture, consorcios en origen). Se trata de actividades dirigidas a la producción de producto intermedio o producto de consumo, de serie larga y que, por otra parte, puede estar muy estandarizado, por lo que pierde interés el uso del agente a comisión, por ejemplo, a favor de la distribución propia (filiales comerciales).
- ◆ Las empresas de la rama de Alimentación, textil y calzado también reparten su presencia exterior entre la venta directa y el agente a comisión como opciones principales, que se completan con el recurso a la utilización de la red de distribución ajena, en el que muestran un porcentaje de uso muy superior a las ramas de actividad de producto intermedio de destino industrial. En este caso, su condición de producto de consumo y estandarizado le permite ser comercializado sin establecer contacto alguno entre el productor y el cliente final. De esta manera se puede distribuir a través de la red de otros productores o redes especializadas en el acceso a los grandes distribuidores (mayoristas o minoristas) que son los que llegan al cliente final.

CUADRO 5.3

**PORCENTAJE DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD EXTERIOR QUE DECLARAN UTILIZAR CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN PROPUESTAS, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD**

Nº MODALIDADES SEÑALADAS	RAMAS DE ACTIVIDAD						Total empresas
	Industrias metálicas	Maquinaria, equipos y material de transporte	Material eléctrico, electrónico y de precisión	Química, caucho y plásticos	Industria alimentación, textil y calzado	Otras manufacturas	
<b>Figuras sin cooperación/acuerdo</b>							
• Venta directa	80,4	77,1	74,1	80,0	78,5	71,0	76,5
• Distribuidores	61,3	62,5	61,8	67,2	57,9	66,7	60,7
• Agentes/comisión	68,6	37,5	42,6	65,6	65,1	66,7	59,3
• Representante asalariado	31,2	18,7	27,8	26,7	19,2	24,6	25,3
• Filial comercial propia en destino	20,4	16,7	29,6	24,6	13,6	16,0	19,1
<b>Figuras con cooperación/acuerdo</b>							
• Joint-Venture comercial	7,3	8,3	14,8	6,6	9,6	11,2	9,5
• Consorcio origen	6,6	2,1	7,4	4,9	3,2	5,6	5,8
• Consorcio destino	3,6	4,2	0,0	6,6	6,4	4,0	5,0
• Red distribución ajena	11,7	16,7	11,1	11,5	15,2	20,0	13,9
• Emp. comercial con socio en destino	5,1	8,3	7,3	6,6	4,8	10,4	6,9
• Emp. comercial con socio en origen	0,0	0,0	3,6	1,6	1,6	4,0	2,2
<i>Tamaño medio (empleo)*</i>	80	93	114	93	67	83	83

\*Calculado según marcas de clase.

En negrita los valores que superan el obtenido por el conjunto de las empresas consultadas que declaran actividad comercial exterior.  
Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

#### 5.1.4. Factores que determinan el uso de las figuras de comercialización exterior

La participación en los mercados mundiales de bienes proporciona a las empresas un conocimiento experto sobre las distintas figuras disponibles para abordar el acceso a dichos mercados. En la medida en que se utiliza y, por lo tanto, se conoce, crece el porcentaje de empresas que son capaces de seleccionar cuáles son los argumentos que les llevan a la utilización de cada una de las herramientas propuestas. Por el contrario, las empresas que nunca las utilizan señalan “otra razón” como argumento, sin aportar mayor concreción. Con respecto a los argumentos que justifican la elección de cada una de las herramientas propuestas, el Cuadro 5.4 muestra que:

- El conocimiento del país es un argumento determinante en todas las herramientas mencionadas. Con ello, implícitamente las empresas reconocen que hace falta un conocimiento previo del mercado antes de poner en marcha una acción comercial concreta. Ahora bien, este conocimiento tiene distintas lecturas. Así, en los casos de las figuras que se desarrollan bajo el control de la empresa (venta direc-

ta, representante asalariado o filial comercial) se refieren al conocimiento propio de la empresa. Pero, en los que prevalece una forma de comercialización por delegación (agente a comisión, distribuidor o red de distribución ajena) este conocimiento se le otorga al agente que efectivamente comercializa.

- ❖ La excepción al conocimiento como argumento principal se produce en el caso de filial comercial propia. Para esta figura de comercialización exterior, el factor determinante es el volumen de ventas en alusión al tamaño del mercado exterior que se aborda (su trayectoria consolidada, cercanía en la atención al cliente, condiciones de almacenaje del producto,...). Este argumento justifica utilizar una herramienta de comercialización exterior más sofisticada pero que se mantiene bajo el control de la empresa, como la filial comercial propia, que requiere de una dotación de recursos y una presencia física en dichos mercados.
- ❖ Por otra parte, el volumen de ventas sería, en líneas generales, el segundo argumento mencionado para elegir las mencionadas figuras de comercialización, respondiendo a lecturas diferenciadas:
  - Un volumen de ventas relevante justifica una herramienta más sofisticada y normalmente más costosa ya que se integra en la estructura de la empresa, como la filial comercial.
  - Pero, en otros casos, el volumen de ventas haría alusión a otras situaciones en las que la empresa delega la gestión de las ventas, bien sea un distribuidor o un agente a comisión. En ambos casos, se garantiza el posicionamiento en dicho mercado pero sin sobrecargar la estructura de la empresa, puesto que el pago se establece en función de los resultados obtenidos.
  - Además, se recurre a una figura de comercialización u otra en función del tipo de producto, con una previsible mayor opción hacia el agente a comisión en los productos industriales y/o más complejos, y a los distribuidores, en el caso de los productos de consumo y los industriales estandarizados.

A modo de síntesis, los argumentos que justifican la elección de una u otra modalidad de comercialización exterior son:

- ❖ Las empresas españolas se decantan por aquellas herramientas de comercialización exterior sobre las que tienen control, en cuyo uso se parte del conocimiento y la proximidad a dichos mercados.
- ❖ En la medida en que aumenta el volumen de ventas, se articulan herramientas más sofisticadas, concluyendo en la filial comercial cuando los recursos lo permiten.
- ❖ En otros casos, se recurre a modalidades de venta delegadas (distribuidor, agente a comisión) que permiten ajustar el coste de la figura de comercialización al volumen de ventas efectivo.
- ❖ Por tanto, en el posicionamiento comercial exterior prevalece, lógicamente, el conocimiento previo del mercado y de los clientes potenciales como argumento previo a seleccionar la figura de comercialización que, por los costes que conlleva, el riesgo

que se asume y el tipo de producto, se ajuste en mayor medida al producto<sup>4</sup> y a la dimensión de la empresa que lo elige.

**CUADRO 5.4**

**ARGUMENTOS DE USO\* EN LAS HERRAMIENTAS DE ACCESO A MERCADOS EXTERIORES. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS**

	Conocimiento país	Proximidad al país	Desconocimiento del país destino	Lejanía al país	Volumen de ventas	Otra Razón
• Venta directa	<b>52,8</b>	25,4	2,7	1,5	<b>26,0</b>	23,6
• Distribuidores	<b>40,5</b>	17,9	14,8	20,0	<b>22,9</b>	19,9
• Agentes/comisión	<b>42,2</b>	17,4	12,8	14,2	<b>30,0</b>	17,9
• Representante asalariado	<b>52,0</b>	21,0	1,3	4,0	<b>34,2</b>	21,0
• Joint-Venture comercial	<b>33,3</b>	4,2	25,0	25,0	<b>33,3</b>	16,7
• Consorcio origen	<b>29,4</b>	11,8	23,5	5,9	23,5	<b>41,2</b>
• Consorcio destino	<b>37,5</b>	25,0	6,2	12,5	25,0	<b>31,2</b>
• Red distribución ajena	<b>53,1</b>	18,7	12,5	9,4	18,7	<b>30,3</b>
• Filial comercial propia en destino	<b>37,3</b>	16,4	3,0	10,4	<b>51,5</b>	14,7
• Creación nueva empresa comercial con socio en destino	<b>35,3</b>	17,6	5,9	23,5	<b>29,4</b>	<b>29,4</b>
• Creación de una empresa comercial con socios en origen	<b>42,9</b>	0,0	14,3	0,0	14,3	<b>42,9</b>

\*Las respuestas aportadas por las empresas que declaran utilizar “mucho” cada una de estas herramientas. En negrita los dos porcentajes de respuesta más altos de cada herramienta.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

### 5.1.5. Valoración global de las empresas usuarias de las herramientas de comercialización

El Cuadro 5.5 muestra que las empresas realmente usuarias (califican su utilización como de “mucho uso”) son las que en mayor porcentaje evalúan cada una de estas herramientas o figuras de comercialización exterior de forma positiva. De hecho, podría decirse que apenas hay diferencias y en general entre 8-9 de cada diez empresas que son realmente usuarias de cualquiera de estas herramientas muestran una opinión positiva al respecto. La peor opinión media se corresponde con la creación de una empresa comercial con socio en origen, pues el 62,5% de las usuarias la califican de positiva, porcentaje sensiblemente inferior al registrado en cualquiera de las otras figuras.

En el caso de las empresas que reconocen un uso menor, el porcentaje de las que tienen una opinión positiva se sitúa en torno a 5-6 empresas de cada diez; es decir, el porcentaje que les otorga una opinión positiva desciende con respecto al colectivo que declara un uso importante. En resumen:

- ◆ A más uso, la opinión manifestada por la empresa mejora.

<sup>4</sup> No es lo mismo vender un producto complejo de serie corta (un barco, una máquina,...) que un producto relativamente estandarizado y de serie larga (desde tornillos y demás material industrial a productos de consumo,...).



- La valoración de las distintas herramientas propuestas es similar y las diferencias entre los porcentajes de empresas que señalan que su opinión es positiva son irrelevantes.
- Tan sólo cabría destacar la valoración de la empresa comercial con socio en origen entre las empresas usuarias (mucho uso) y del consorcio en origen entre las empresas que declaran poco uso. En ambos casos, esta peor opinión con relación a figuras bajo cooperación o que requieren el acuerdo entre empresas en origen pondría de manifiesto la mayor percepción de las dificultades en la gestión y el funcionamiento cuando el socio está próximo.

**CUADRO 5.5**

**OPINIÓN DE LAS EMPRESAS CON RESPECTO A CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE POSICIONAMIENTO COMERCIAL Y GRADO DE USO**

Herramientas de comercialización:	% empresas que con opinión:			
	Neutra, sí usan		Positiva, sí usan	
	Poco	Mucho	Poco	Mucho
<b>Figuras sin cooperación/acuerdo</b>				
• Venta directa	27,8	4,1	67,0	95,9
• Distribuidores	30,1	6,5	65,7	93,1
• Agentes/comisión	35,9	5,6	57,0	93,9
• Representante asalariado	33,8	10,7	60,8	89,3
• Filial comercial propia en destino	28,6	7,1	71,4	92,9
<b>Figuras con cooperación/acuerdo</b>				
• Joint-Venture comercial	34,4	13,6	62,5	86,4
• Consorcio origen	47,1	11,1	52,9	88,9
• Consorcio destino	84,6	6,2	15,4	93,7
• Red distribución ajena	44,4	2,7	53,3	97,3
• Creación de empresa comercial con soc.en destino	18,2	11,1	68,2	88,9
• Creación de empresa comercial con soc. en origen	75,0	25,0	25,0	62,5

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

## 5.2. Expansión productiva y tecnológica. Utilización y valoración de las distintas herramientas

### 5.2.1. Grado de utilización de las herramientas para las actuaciones productivas y tecnológicas

La internacionalización de la empresa española desde una perspectiva productiva y tecnológica es abordada por una proporción importante de empresas españolas que ya cuentan con una trayectoria comercial internacional. De este grupo de empresas que ya son conocedoras de los mercados exteriores desde la perspectiva de las ventas, alrededor de una de cada diez empresas cuenta con una implantación productiva propia.

De hecho, de las tres posibilidades de implantación consideradas (propia, con socio en origen o con socio en destino) la que recibe mayoritariamente el calificativo de utilizarse “mucho” es la implantación productiva en solitario.

Con respecto a la actividad desarrollada en el área tecnológica, también una de cada diez reconoce que mantiene acuerdos de transferencia tecnológica o de cooperación en I+D. En este caso, se reconoce un uso menor.

Por tanto, las figuras de actuación productiva y tecnológica exterior registran una cierta utilización en el colectivo de empresas que cuenta con una trayectoria comercial exterior. No obstante, el grado de uso es pequeño, excepto en el caso de la implantación productiva propia.

**CUADRO 5.6**

	<b>UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS LIGADAS A LA IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA (%)</b>				
	<b>Utiliza</b>			<b>Grado</b>	
	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>Ns/Nc</b>	<b>Poco</b>	<b>Mucho</b>
• Implantación productiva propia en destino	84,1	10,4	5,5	39,4	60,6
• Alianza productiva con socio en destino	83,6	10,4	6,0	62,1	37,9
• Implantación productiva con socio en origen	89,5	4,4	6,1	67,8	32,2
• Implantación productiva con socio en destino	87,6	5,8	6,6	67,6	32,4
• Acuerdos de transferencia tecnológica/know how	83,5	10,5	6,0	73,1	26,9
• Cooperación internac. para I+D nuevos productos	82,7	10,5	6,8	76,1	23,9

*Multirrespuesta.*

*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

### **5.2.2. Herramientas para las actuaciones productivas y tecnológicas según tamaño o rama de actividad**

La utilización de herramientas de presencia internacional productiva o tecnológica se muestra particularmente relevante en las empresas a partir de los 100 empleos. Además, y contrariamente a la idea preconcebida que sugiere que deben ser las empresas de menor tamaño las que recurran a estas modalidades de cooperación, los resultados obtenidos muestran que la secuencia de porcentajes afirmativos es creciente con el tamaño. Finalmente, cabe destacar que la implantación productiva se aborda preferentemente en solitario, con porcentajes de uso superiores en todos los segmentos de empleo.

Por ramas de actividad, la implantación productiva propia se aborda de forma más significativa en las empresas industriales de las ramas de Maquinaria, equipos y material de transporte, Material eléctrico y electrónico y de precisión y Química, caucho y plástico. Por otra parte, los acuerdos de transferencia tecnológica y cooperación internacional en I+D son utilizados en mayor proporción por las empresas de las ramas de la Industria metálica, Maquinaria, equipos y material de transporte, Material eléctrico y electrónico y de precisión.



CUADRO 5.7

**PORCENTAJE DE EMPRESAS EN CADA SEGMENTO DE EMPLEO QUE DECLARAN UTILIZAR LAS FIGURAS DE IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA**

	Segmento de tamaño				
	Hasta 20 empleos	De 20 a 49 empleos	De 50 a 99 empleos	De 100 a 250 empleos	Más de 250 empleos
• Implantación productiva propia en destino	7,3	6,7	6,8	15,1	32,2
• Alianza productiva con socio en destino	7,9	9,1	9,3	11,6	22,4
• Implantación productiva con socio en origen	1,8	3,8	5,9	3,5	11,9
• Implantación productiva con socio en destino	6,1	3,8	5,9	8,1	8,5
• Acuerdos de transferencia tecnológica/know how	9,7	4,8	12,8	17,4	18,6
• Coop. internacional para I+D nuevos productos	9,1	8,2	8,5	15,1	20,3

Multirrespuesta.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

En la actividad denominada de “Otros servicios”, destaca el porcentaje obtenido en este tipo de actuaciones. Aunque interesantes, estos resultados se sustentan en un grupo excesivamente pequeño y con un importante tamaño medio, por lo que no pueden ser considerados representativos de la actividad servicios. Además, la lógica de su actividad se basa en gran medida en la coordinación entre equipos y empresas para afrontar esta presencia transnacional. Por último, en estos resultados según ramas de actividad hay que tener presente el factor tamaño: las actividades más dinámicas en el uso de estas herramientas son, excepto en el caso de industria metálica, las de mayor tamaño medio.

CUADRO 5.8

**PORCENTAJE DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD EXTERIOR QUE DECLARAN UTILIZAR CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD**

	Industrias metálicas	Maq. equipos y material de transporte	Mat. eléc. de electrónico y de precisión	Química, caucho y plásticos	Alimentación y textil y calzado	Otras manufacturas	Distribución comercial	Otros servicios	Total empre.*
• Implantación productiva propia en destino	8,8	14,6	18,5	18,3	9,6	6,3	5,4	10,3	10,4
• Alianza productiva con socio en destino	9,5	12,5	13,0	11,5	10,4	9,6	5,4	17,2	10,4
• Implantación productiva con socio en origen	4,4	2,1	1,8	3,3	3,2	4,8	3,6	20,7	4,4
• Implantación productiva con socio en destino	5,8	4,2	5,4	9,8	5,6	4,0	5,4	10,3	5,8
• Acuerdos de transferencia tecnológica/know how	13,1	12,5	5,5	21,7	11,2	6,3	5,4	6,9	10,5
• Cooperación internacional para I+D nuevos productos	13,9	16,7	9,3	20,0	8,8	3,2	7,1	13,8	10,5
Tamaño medio (empleo)**	80	93	114	93	67	83	20	122	84

\* Total empresas consultadas con actividad comercial exterior

\*\* Calculado según marcas de clase

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

### 5.2.3 Factores que determinan el uso de las figuras de actuación productiva o tecnológica

Las razones o factores que explican el uso de una determinada modalidad de internacionalización productiva o tecnológica se exponen en el Cuadro 5.9. A la vista del mismo, la implantación se produce cuando existe suficiente volumen de ventas y se conoce el país de destino. Estos son los dos argumentos más mencionados por las empresas consultadas con respecto a las tres modalidades de implantación propuestas.

La figura del socio en origen es preferida cuando no se cuenta con suficientes recursos, mientras que el socio en destino se elige cuando el mercado de destino está alejado, pudiendo en ocasiones ser un requisito legal para la implantación.

Con respecto a la opinión de las empresas que no han utilizado nunca estas herramientas, el primer argumento es siempre contar con el suficiente volumen de ventas. También ocupa un destacado lugar la opción “otra razón” repartida, en general, en tres tipos de argumentos: dimensión insuficiente, la necesidad de una trayectoria interna ligada a estas cuestiones como paso previo y, finalmente, que el tipo de bien ofrecido se produce desde el establecimiento actual y no necesita de más localizaciones, dado su volumen de ventas actual.

CUADRO 5.9

#### ARGUMENTOS DE USO\* EN LAS HERRAMIENTAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PRODUCTIVA O TECNOLÓGICA. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS

	Conocimiento país	Proximidad al país	Descono- cimiento país destino	Lejanía al país	Volumen de ventas	Otra razón
• Implantación productiva propia en destino	<b>40,6</b>	21,9	3,1	18,7	<b>37,5</b>	27,3
• Alianza productiva con socio en destino	<b>34,8</b>	4,3	8,5	26,1	<b>30,4</b>	<b>30,4</b>
• Implant. productiva con socio en origen	<b>42,9</b>	14,2	0,0	14,3	28,6	<b>42,9</b>
• Implant. productiva con socio en destino	<b>58,3</b>	8,3	<b>33,3</b>	25,0	8,3	16,7
• Acuerdos de transferencia tecnológica/know how	<b>41,2</b>	5,9	0,0	5,9	17,6	<b>52,9</b>
• Cooperación internacional para I+D nuevos productos	<b>40,0</b>	6,7	0,0	6,7	20,0	<b>33,3</b>

\* Respuestas aportadas por las empresas que declaran utilizar “mucho” cada una de estas herramientas.

En negrita los dos porcentajes de respuesta más altos de cada herramienta.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

## 5.3. Ventajas e inconvenientes ligados a los modelos desarrollados bajo figuras de cooperación

### 5.3.1. Ventajas e inconvenientes ligados a las figuras de cooperación para la actuación comercial

El reparto de costes es la principal ventaja señalada por las empresas españolas para cooperar con la intención de extender su actuación comercial al exterior (Cuadro 5.10). La segunda ventaja es la presentación de una oferta más completa al cliente para las



modalidades de consorcio en origen, en destino y la utilización de la red de distribución ajena. Pero, para esta última modalidad, un porcentaje significativo de empresas (18,2%) señala la importancia de sumar experiencia como argumento en la elección de esta figura de cooperación. Por otra parte, en el caso de la creación de una empresa con un socio, sea en origen o en destino, la suma de experiencia es segunda ventaja señalada por las empresas.

Estos resultados son plenamente coincidentes con la opinión de las empresas que no tienen experiencia en la cooperación interempresarial. De hecho, las ventajas señaladas por las empresas no cooperantes son aún mayores, lo cual indica la existencia de un importante potencial de cooperación que, por determinadas circunstancias, no se consolidan en la operativa comercial diaria.

Con relación a las desventajas derivadas de la cooperación comercial, el principal obstáculo señalado es la pérdida de autonomía que tal práctica supone. Como segundo obstáculo se apunta la complejidad, en el caso del consorcio en destino y en la creación de una nueva empresa, sea con socio en origen o en destino. Por el contrario, la desconfianza es el segundo obstáculo en el caso de la utilización de la red de distribución ajena.

En definitiva, el resultado de la valoración de las empresas con respecto a la cooperación ligada a la actividad comercial concilia las ventajas de repartir costes y sumar experiencias pero han de compensar la pérdida de autonomía, la complejidad del proceso y/o la desconfianza que generan.

**CUADRO 5.10**

**DISTRIBUCIÓN (% HORIZONTAL) DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS OTORGADOS A ESTAS MODALIDADES DE COOPERACIÓN COMERCIAL. EMPRESAS QUE COOPERAN**

	VENTAJAS					DESVENTAJAS							
	Reparto de costes de comercia lización	Compartir/ sumar conoci- mientos	Sumar recursos	Sumar experien- cia	Presenta- ción de una oferta al cliente	Comple- jidad	Pérdida de autonomía	Información compar- tida des- igual	Intereses contra- puestos	Descon- fianza	Costes del marco contrac- tual	Costes selec- ción del socio	
• Consorcio origen	<b>28,5</b>	17,3	17,0	15,6	<b>21,6</b>	16,8	<b>23,2</b>	12,7	<b>17,8</b>	16,5	3,4	9,5	
• Consorcio destino	<b>27,1</b>	17,6	15,6	18,1	<b>21,6</b>	<b>19,6</b>	<b>20,0</b>	12,1	14,2	17,9	4,5	11,6	
• Utilización red distribución ajena	<b>28,8</b>	16,8	16,8	18,2	<b>19,4</b>	15,6	<b>23,5</b>	14,4	16,5	<b>16,5</b>	4,7	8,8	
• Creación nueva empresa comercial con socio en destino	<b>22,2</b>	20,2	18,1	<b>21,6</b>	17,9	<b>21,1</b>	<b>16,7</b>	11,0	10,6	16,1	8,6	15,8	
• Creación de una empresa comercial con socio en origen	<b>26,1</b>	19,2	19,6	<b>20,5</b>	14,6	<b>18,0</b>	<b>20,4</b>	12,1	15,3	14,8	7,0	12,4	

\* En negrita los dos valores más altos de cada modalidad.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

### 5.3.2. Ventajas e inconvenientes ligados a las figuras de cooperación para la actuación productiva y tecnológica

En este apartado se abordan los resultados relativos a las ventajas y desventajas que se atribuyen a cada una de las modalidades de cooperación productiva y tecnológica. De nuevo, el resultado a destacar es la importante concordancia en la opinión manifestada: las empresas aluden a las mismas ventajas e inconvenientes (Cuadro 5.11). Las principales ventajas de las alianzas productivas y las implantaciones con socio, en origen y en destino, son: el reparto de los costes y la posibilidad de sumar recursos. Con respecto a la transferencia tecnológica y los acuerdos de I+D, compartir conocimientos y sumar experiencia son los elementos valorados más favorablemente por las empresas. No obstante, las empresas no experimentadas mencionan como segunda ventaja sumar recursos por delante de la experiencia.

La principal desventaja derivada de la cooperación productiva o tecnológica es la complejidad del proceso. En segundo lugar aparece la pérdida de autonomía y la desconfianza, de forma especial en el caso de las opciones relativas a la tecnología e I+D.

CUADRO 5.11

#### DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS SEGÚN MODALIDAD DE COOPERACIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA. EMPRESAS QUE COOPERAN

	VENTAJAS					DESVENTAJAS						
	Reparto de costes	Compartir/ sumar conocimientos	Sumar recursos	Sumar experiencia	Oferta más completa al cliente	Complejidad	Pérdida de autonomía	Información comparada desigual	Intereses contrapuestos	Desconfianza	Costes del marco contractual	Costes selección del socio
• Alianza productiva con socio en destino	26,7	19,7	23,2	16,7	13,7	21,8	18,8	9,6	11,9	18,6	6,1	13,2
• Implantación productiva con socio en origen	28,7	17,6	23,5	17,3	12,9	17,4	22,1	9,1	16,8	16,1	6,7	11,9
• Implantación productiva con soc. en destino	24,8	20,8	24,8	16,3	13,3	20,0	19,0	10,1	14,1	17,2	5,9	13,8
• Acuerdos de transferencia tecnológica/ know how	11,9	27,4	20,6	28,9	11,2	20,7	12,0	17,8	15,4	18,1	6,3	9,7
• Cooperación internacional para I+D nuevos productos	12,2	27,9	23,0	26,8	10,1	21,0	14,8	16,2	13,3	17,2	6,9	10,6

En negrita los dos valores porcentuales más altos de cada modalidad.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

### 5.3.3. Valoración global de la cooperación

Los resultados de la encuesta han puesto de manifiesto que suelen ser las empresas de mayor dimensión y, en ocasiones, las ligadas a ciertas ramas de actividad, las que registran mejores resultados con relación al uso de este tipo de herramientas. Consecuentemente, en estos casos la cooperación permite compartir los costes y los

riesgos de una determinada operación en mayor medida que ser una alternativa para abordar proyectos que requieren más recursos de los que dispone la empresa.

¿Cuál es la razón o prevención de las empresas ante la cooperación? A continuación se recoge la opinión global de la empresa con respecto a los obstáculos, los requisitos o las consecuencias del éxito o del fracaso de los acuerdos de cooperación empresarial (Cuadro 5.12). La información aparece ordenada en dos grandes bloques: de una parte, con respecto a las frases que se refieren a las dificultades o consecuencias negativas para la empresa en el caso de que dichos acuerdos de cooperación no funcionen, y de otra, con respecto a las que aluden a las condiciones que debe cumplir el acuerdo y los beneficios derivados de la misma, entre otros.

El primer hecho a destacar<sup>5</sup> es la unanimidad de la opinión: las empresas reconocen con claridad entre todas las opciones propuestas las dos o tres principales, tanto en la vertiente de los beneficios como en la de las consecuencias negativas. Además, esta unanimidad se refuerza aún más si cabe en los aspectos positivos.

En segundo lugar, entre los aspectos positivos resaltados por las empresas y que defienden el uso de figuras de cooperación destaca que los acuerdos de cooperación facilitan el conocimiento y el cumplimiento de requisitos administrativos en dichos mercados, manifestado por más de nueve de cada diez empresas. Uno de los motivos claramente aducidos por las empresas en la elección de una modalidad de cooperación con un socio en destino al plantearse la penetración de un nuevo mercado es, precisamente, suplir su menor conocimiento de la idiosincrasia del país y de las reglas de mercado. La aportación de este conocimiento por parte del socio del mercado que se quiere abordar es, ciertamente, una aportación clave en muchos casos y fácilmente reconocible desde ambas partes cooperantes.

Finalmente, y con similar unanimidad, se señala que dichos acuerdos conllevan un intercambio de conocimientos que repercute positivamente en las empresas colaboradoras y reducen gastos, al compartir tareas y recursos. Estas aportaciones al negocio común también resultan fácilmente contrastables y son beneficios casi automáticos de cualquier acuerdo de cooperación, lo que las convierte muchas veces en razones suficientes para emprender un proyecto de cooperación.

Por lo tanto, la clave del éxito de este tipo de acuerdos está en que deben formalizarse entre empresas de tamaño y estructura muy similares y, además, el resultado de la cooperación mejora con un número reducido de socios. Es comprensible que las empresas gusten de realizar acuerdos en condiciones de igualdad con sus socios, lo que les permite mantener un cierto control de la situación. En ese sentido, las empresas suelen buscar la colaboración entre empresas generalmente similares a la suya con la intención de complementarse mejor, al contar con objetivos y gestión similar, lo que acorta el período de adaptación al propio proceso de cooperación.

Las restantes cuestiones planteadas rebajan el porcentaje de respuestas obtenidas y, por lo tanto, el acuerdo alcanzado entre las empresas consultadas. De esta forma, un

<sup>5</sup> Los resultados obtenidos según segmento de empleo, rama de actividad, o realización de actividad exterior, no registran diferencias.

máximo de cuatro de cada diez empresas manifiesta su acuerdo con respecto a cuestiones tales como que la cooperación debe ser (sectorialmente) vertical; o que sólo son útiles para las empresas más pequeñas; o que debe prevalecer el socio en destino cuando el objetivo del acuerdo es la internacionalización. Además, otro factor que favorece la buena consecución de los acuerdos es, sin duda, que la cooperación se lleve a cabo entre empresas que ya cuentan con alguna experiencia de relación en común, por muy breve o poco relevante que ésta haya sido, ya que se le otorga la capacidad de establecer las bases para una cooperación futura más afianzada.

**CUADRO 5.12**

**EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA COOPERACIÓN. TOTAL EMPRESAS CONSULTADAS**

**% de empresas de acuerdo**

**Frases que aluden a las condiciones del acuerdo a los beneficios...**

• Los acuerdos de cooperación facilitan el conocimiento y el cumplimiento de requisitos administrativos en dichos mercados	<b>97,2</b>
• Los acuerdos conllevan un intercambio de conocimientos, lo que repercute positivamente en las empresas colaboradoras	<b>92,5</b>
• Los acuerdos de cooperación reducen gastos al compartir tareas y recursos	<b>88,0</b>
• Los acuerdos deben realizarse entre empresas de tamaño y estructura muy similares	69,3
• Cuanto menor es el número de socios mejor es el resultado de la cooperación	67,4
• Los acuerdos son la mejor opción para empezar un proceso de internacionalización	51,1
• Los acuerdos de cooperación para la internacionalización deben realizarse con empresas en destino, no en origen	40,1
• La cooperación debe realizarse siempre de forma vertical (empresa/proveedor)	39,6
• Los acuerdos de cooperación son para empresas pequeñas que no tienen suficientes medios propios para emprender un proceso de internacionalización	37,4
• Los acuerdos deben realizarse con empresas en países desarrollados	27,8

**Frases que aluden a las dificultades o consecuencias negativas...**

• Los acuerdos de cooperación pueden perjudicar a mi empresa en cuanto a reputación si la elección del socio no es la adecuada	<b>87,3</b>
• Los acuerdos de cooperación tardan demasiado tiempo en materializarse	<b>71,5</b>
• Los acuerdos de cooperación no deben realizarse entre empresas competidoras	46,4
• No compensa: los acuerdos de cooperación son demasiado complejos y los esfuerzos para llevarlos a cabo son mayores que una actuación en solitario	41,5
• Una cooperación conlleva ceder información privilegiada, lo que perjudica a la empresa	36,8
• La incertidumbre de llegar a un consenso no compensa dedicar tiempo y recursos	29,8
• Los acuerdos de cooperación son fuente de conflicto	25,3
• Un acuerdo de cooperación debilita mi empresa al perder autonomía	24,2

*En negrita los porcentajes más altos.*

*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

Centrando la atención en la vertiente de la dificultad o la consecuencia negativa destaca el porcentaje de acuerdo con respecto al impacto en la reputación de una inadecuada elección del socio, manifestado por nueve de cada diez empresas. En una situación de estas características la empresa se percibe en una posición de cierta indefensión y las consecuencias y su solución estarán fuera de su alcance. Es decir, el riesgo no está centrado en el fracaso de la operación sino en no haber elegido al socio idóneo.

En segundo lugar, se apunta que los acuerdos de cooperación tardan demasiado tiempo en materializarse, señalado por siete de cada diez empresas. Uno de los factores que tienen que ver con esta afirmación es que la empresa define el período de materialización del acuerdo de cooperación desde el momento en que inicia su valoración, junto con otras opciones, en el marco de su propia reflexión interna.

A partir de estos dos argumentos el grado de acuerdo entre las empresas es sensiblemente menor, quedando en los valores mínimos (en torno a tres empresas de cada diez) las frases relativas a la posible confidencialidad de la información a compartir, la propia incertidumbre del período en el que se gesta el acuerdo en cuanto a que se efectúe finalmente o no, y la conexión entre la debilidad de la empresa y la participación de dichos acuerdos.

Es interesante resaltar que uno de los factores citados en último lugar, como es que “un acuerdo de cooperación debilita mi empresa al perder autonomía”, con respecto al que sólo una de cada cuatro empresas consultadas ha mostrado cierto grado de acuerdo, puede convertirse incluso en determinante en el desarrollo final de un acuerdo. La pérdida de autonomía y el control son apreciados por las empresas y, quizás, no son lo suficientemente valorados al plantearse la relación o al inicio de la cooperación pero sí llegan a ser importantes obstáculos avanzado el proceso.

Por tanto, y a modo de conclusión, cabría destacar que el término cooperación se asocia principalmente con valores positivos y es en la puesta en marcha de dicha actividad donde van surgiendo fricciones y obstáculos.

#### **5.3.4 Valoración de la cooperación cuando existe actividad exterior**

Dada la importancia concedida a la cooperación como potencial eje vertebrador de cierto posicionamiento internacional, se ha considerado oportuno presentar de forma separada la opinión de las empresas al respecto en función de su grado de internacionalización. Para ello se han distinguido tres grandes grupos de empresas: el primero de ellos definido como de actividad exterior inicial (39,4% de las empresas), el segundo de los grupos muestra una presencia exterior media (32,3% de las empresas) y el tercero de ellos podría calificarse como de colectivo consolidado exteriormente (28,3% de las empresas).

El resultado obtenido muestra que, en líneas generales, las ventajas y los inconvenientes percibidos son perfectamente compartidos entre estos tres grupos de empresas.

CUADRO 5.13

**OPINIÓN SOBRE COOPERACIÓN EN FUNCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD EXTERIOR**

	Empresas con actividad exterior		
	Inicial	Media	Consolidada
<b>Frases que aluden a las condiciones del acuerdo a los beneficios...</b>			
• Los acuerdos de cooperación facilitan el conocimiento y el cumplimiento de requisitos administrativos en dichos mercados	99,0	98,8	93,7
• Los acuerdos conllevan un intercambio de conocimientos, lo que repercute positivamente en las empresas colaboradoras	92,2	89,9	91,6
• Los acuerdos de cooperación reducen gastos al compartir tareas y recursos	88,4	88,0	86,7
• Los acuerdos deben realizarse entre empresas de tamaño y estructura muy similares	70,0	69,7	64,1
• Cuanto menor es el número de socios mejor es el resultado de la cooperación	71,9	66,4	73,5
• Los acuerdos son la mejor opción para empezar un proceso de internacionalización	55,5	44,0	45,0
• Los acuerdos de cooperación para la internacionalización deben realizarse con empresas en destino, no en origen	47,3	35,9	34,8
• La cooperación debe realizarse siempre de forma vertical (empresa/proveedor)	47,5	35,6	28,8
• Los acuerdos de cooperación son para empresas pequeñas que no tienen suficientes medios propios para emprender un proceso de internacionalización	42,4	33,3	28,5
• Los acuerdos deben realizarse con empresas en países desarrollados	35,7	37,5	18,5
<b>Frases que aluden a las dificultades o consecuencias negativas...</b>			
• Los acuerdos de cooperación pueden perjudicar a mi empresa en cuanto a reputación si la elección del socio no es la adecuada	83,9	88,5	88,9
• Los acuerdos de cooperación tardan demasiado tiempo en materializarse	78,1	65,6	70,0
• Los acuerdos de cooperación no deben realizarse entre empresas competidoras	51,8	48,0	43,3
• No compensa: los acuerdos de cooperación son demasiado complejos y los esfuerzos para llevarlos a cabo son mayores que una actuación en solitario	49,5	43,9	37,0
• Una cooperación conlleva ceder información privilegiada, lo que perjudica a la empresa	44,9	33,3	34,7
• La incertidumbre de llegar a un consenso no compensa dedicar tiempo y recursos	38,7	26,3	24,1
• Los acuerdos de cooperación son fuente de conflicto	26,6	28,9	28,0
• Un acuerdo de cooperación debilita mi empresa al perder autonomía	29,8	24,4	21,3

*En negrita los porcentajes más altos.*

*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

Las diferencias se abren en cómo debe articularse dicha cooperación y, de hecho, aunque para cada subgrupo también existen divergencias, en líneas generales se observa que:

- La cooperación debe realizarse en destino y no en origen es una proposición aceptada por una de cada dos empresas iniciadas en la actividad exterior. Sin embargo, en la medida en que aumenta el grado de internacionalización, es sólo una de cada tres la que está de acuerdo con dicha afirmación.

- De la misma forma, la cooperación debe realizarse en un formato vertical es aceptada por una de cada dos empresas iniciadas en la actividad exterior y queda en menos de una de cada tres cuando se trata del grupo consolidado.
- Similar resultado es aplicable a los países con los que han de hacerse dichos acuerdos. Las empresas consolidadas internacionalmente comparten en menor medida la preferencia por adoptar acuerdos con compañías en países desarrollados.

## 5.4 Condiciones y obstáculos para el desarrollo de los modelos de cooperación

### 5.4.1. Condiciones indispensables para el desarrollo de los modelos de cooperación

El Cuadro 5.14 recoge la opinión de las empresas experimentadas y las no experimentadas (en el uso de modalidades de actuación bajo cooperación empresarial) con respecto a cuáles son las condiciones indispensables para abordar con éxito un consorcio en destino y/o una implantación comercial o productiva con socio en destino. Los argumentos que acogen un porcentaje de respuestas significativas son los siguientes:

- Con respecto al consorcio en destino resulta indispensable un conocimiento fluido de las partes, así como la percepción de beneficio compartido.
- La implantación comercial con socio en destino descansa en la importancia concedida a la relación comercial compartida previamente, el intercambio profundo de información entre las partes y la percepción de beneficio compartido.
- Para la implantación productiva con socio en destino se subraya el intercambio profundo de información y la percepción de beneficio compartido.

Por tanto, la percepción de beneficio compartido es valorada como condición importante en las tres figuras de cooperación mencionadas. El intercambio profundo de información se corresponde a las opciones de implantación, de acuerdo con el tipo de compromiso que se asume, que implica una mayor dotación de recursos y una expectativa de duración de medio o largo plazo. Finalmente, no hay diferencias importantes entre los resultados derivados de un conocimiento objetivo del que puede calificarse de subjetivo correspondiente a las empresas no participantes en figuras de cooperación.

CUADRO 5.14

**CONDICIONES INDISPENSABLES PARA EL DESARROLLO DE MODELOS DE COOPERACIÓN, SEGÚN LOS TIPOS DE COOPERACIÓN (%)**

	EMPRESAS CON EXPERIENCIA			EMPRESAS SIN EXPERIENCIA		
	Consortio destino	Implantación comercial socio en destino	Implantación productiva socio en destino	Consortio destino	Implantación comercial socio en destino	Implantación productiva socio en destino
	• La relación comercial compartida previa	13,9	18,7	10,0	13,4	14,3
• La actividad inversora previa compartida	5,2	4,8	10,3	6,9	6,9	7,9
• El intercambio de información y conocimiento profundo de las partes	<b>22,8</b>	<b>22,3</b>	<b>23,8</b>	<b>21,2</b>	<b>22,0</b>	<b>21,5</b>
• El intercambio de personal previo	3,7	3,4	5,3	3,2	3,8	5,1
• La complementariedad de productos/ servicios entre las 2 partes	17,8	17,6	15,7	19,3	19,1	18,3
• La percepción de beneficio compartido de la cooperación	18,7	19,3	17,6	15,7	15,6	14,8
• La aportación inicial debe ser igual o similar	6,8	5,7	7,3	10,5	9,6	10,5
• Disponer de protocolo que monitorice el proceso	11,0	8,2	9,9	9,7	8,9	10,9
<b>Total respuestas (%o vertical)</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*En negrita los mencionados por al menos una de cada cinco empresas.*

*Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.*

**5.4.2. Obstáculos en el desarrollo de los modelos de cooperación: condiciones económicas y de procedimiento**

Los obstáculos percibidos por las empresas en los dos subgrupos considerados, empresas experimentadas y no experimentadas, pueden referirse a las condiciones económicas y de procedimiento, tales como la disponibilidad de la información sobre el país, el asesoramiento en el proceso, la financiación de la operación o la selección de socios.

La valoración de las empresas al respecto se recoge en el Cuadro 5.15, que muestra un grado de coincidencia importante en la detección de los dos obstáculos principales en las tres modalidades de cooperación propuestas:

- Para las empresas experimentadas y las no experimentadas, el primer obstáculo es la localización de los socios locales, mencionada por cerca de una de cada cuatro empresas consultadas.
- En segundo lugar, el asesoramiento en el procedimiento es mencionado por una de cada seis empresas en el caso de las que tienen experiencia, y una de cada cinco entre las empresas no experimentadas.

Los restantes argumentos propuestos concitan menor consenso por parte de las empresas consultadas, destacando la opacidad del entorno económico del mercado de destino, propuesto por más de una de cada diez empresas.

CUADRO 5.15

**OBSTÁCULOS RELATIVOS A LAS CONDICIONES ECONÓMICAS Y DE PROCEDIMIENTO, SEGÚN TIPOS DE COOPERACIÓN (%)**

	EMPRESAS CON EXPERIENCIA			EMPRESAS SIN EXPERIENCIA		
	Consortio destino	Implantación comercial socio en destino	Implantación productiva socio en destino	Consortio destino	Implantación comercial socio en destino	Implantación productiva socio en destino
• Información general del país/sector de destino	11,2	10,0	9,5	11,4	10,1	9,5
• Asesoramiento en procedimiento	17,1	15,7	15,2	<b>20,7</b>	<b>21,5</b>	19,2
• Localización de los socios locales	<b>22,3</b>	<b>24,8</b>	<b>20,7</b>	<b>22,7</b>	<b>23,0</b>	<b>21,4</b>
• Asesoramiento en contacto con los socios locales	9,0	11,3	9,0	7,7	8,2	7,2
• Opacidad del nuevo entorno económico	15,0	13,1	10,9	11,7	12,1	11,3
• Dispon./Accesibilidad a recursos financieros	9,1	9,3	9,0	10,9	10,8	11,1
• Operaciones de ampliación	3,9	3,8	2,9	2,0	2,3	1,9
• Selección punto geográfico concreto	6,9	5,8	5,6	8,3	8,0	8,9
• Gestión del inmueble	2,8	3,2	6,8	2,4	2,2	4,8
• Gestión del equipamiento, maquinaria	2,6	3,0	10,5	2,1	1,8	4,5
Total respuestas (% vertical)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

En negrita los mencionados por al menos una de cada cinco empresas.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

### 5.4.3 Obstáculos en el desarrollo de los modelos de cooperación: recursos humanos y entorno social

Con respecto a los obstáculos ligados a los recursos humanos, el Cuadro 5.16 muestra la misma homogeneidad en la respuesta entre los dos grupos de empresas, las experimentadas y las no experimentadas. Los principales obstáculos se concentran en la búsqueda y selección de equipo de responsabilidad que esté al frente de cada una de las tres figuras propuestas, junto con la necesidad o la posibilidad de traslado de personal.

CUADRO 5.16

**OBSTÁCULOS LIGADOS A LOS RECURSOS HUMANOS SEGÚN TIPO DE COOPERACIÓN PROPUESTO (%)**

	EMPRESAS CON EXPERIENCIA			EMPRESAS SIN EXPERIENCIA		
	Consortio destino	Implantación comercial socio en destino	Implantación productiva socio en destino	Consortio destino	Implantación comercial socio en destino	Implantación productiva socio en destino
• Selección equipo de primer nivel de responsabilidad	<b>18,7</b>	<b>18,6</b>	<b>18,5</b>	15,8	15,1	15,3
• Traslado de personal	15,5	15,0	<b>18,7</b>	14,0	13,1	15,3
• Selección y construcción de plantilla base	10,1	9,3	13,1	9,0	9,6	10,4
• Adecuación formativa de nuevos recursos humanos	6,7	9,8	11,1	8,3	8,1	8,7
• Idioma a compartir en comunicaciones con socios	9,7	10,9	8,6	11,5	11,0	10,1
• Diferencias en costumbres, horarios, plazos de cobro	8,4	10,5	9,0	11,3	11,3	11,4
• Traslación del management de la empresa	7,7	6,6	8,3	3,3	3,8	4,1
• Liderazgo e iniciativa en equipo de 1 <sup>er</sup> nivel	7,9	8,0	7,4	6,9	6,6	6,5
• Capacidad comercial de nuevos equipos	6,4	11,4	5,3	7,2	8,3	5,4
• Otra forma de hacer negocios	9,0	9,8	6,9	12,7	13,0	12,3
Total respuestas (% vertical)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

En negrita los mencionados por alrededor de una de cada seis empresas.

Fuente: Encuesta sobre la situación de la internacionalización de las empresas españolas. Cámaras de Comercio.

## Conclusiones: la posición exterior de las empresas con presencia exterior

### Grado de utilización, razones de uso y opinión sobre las herramientas de posicionamiento exterior propuesto

- ◆ *La mayoría de las empresas consultadas recurre a la venta directa como forma básica de articular su actividad comercial exterior. Esta pauta, que implica el control directo por parte de la empresa de su gestión comercial, es común para todas las empresas, independientemente del tamaño o del sector.*
- ◆ *Los distribuidores comerciales y los agentes a comisión son el segundo tipo de herramienta utilizada en las ventas exteriores. Se trata de una modalidad en la que la gestión de la venta se delega y, en principio, sólo supone un coste para la empresa en la medida en que se genera dicha actividad comercial.*
- ◆ *En tercer lugar se sitúan el representante comercial y la filial propia en destino, señaladas por menos de una de cada cinco empresas. Son, de nuevo, modalidades de gestión comercial que están bajo el control directo de la empresa.*

- ◆ *Las estrategias de comercialización exterior preferidas se basan en figuras que se abordan “en solitario”. Además, conforme aumenta el tamaño empresarial y, consecuentemente, el volumen de ventas exteriores, la sofisticación en el conjunto de herramientas utilizadas crece.*
- ◆ *En líneas generales, las respuestas obtenidas según las ramas de actividad coinciden con este patrón general. No obstante, los resultados muestran que existen otros argumentos que también son importantes en la elección de una determinada modalidad de venta exterior como son el tipo de producto (estandarizado o ajustado a cada cliente), el destino del mismo (productivo o de consumo), su complejidad tecnológica (alta o baja), el volumen de producción que lleva parejo (serie corta o larga), el servicio técnico o de postventa que se requiera, etc.*
- ◆ *Como factores para elegir una u otra opción de comercialización internacional destacan el conocimiento del país o del mercado que se aborda, la cercanía geográfica al mismo y el volumen de ventas actual y/o esperado. Esta terna de argumentos justifica el dominio de las medidas de comercialización directamente controladas por las empresas, como son la venta directa o la filial comercial propia. Por otra parte, la creación de empresas, propia o con socio, depende fundamentalmente del volumen de ventas que lo justifique, normalmente por el tamaño del mercado que se quiere atender.*
- ◆ *Además, las empresas de tamaño intermedio son las que en mayor medida recurren a una modalidad de comercialización delegada, como es el agente a comisión o el distribuidor. Es una forma de penetración comercial con una menor carga en los costes de estructura empresarial y sin un volumen de ventas suficiente que justifique una estructura interna propia.*
- ◆ *La opinión de la empresa española con respecto a cada una de las modalidades de acceso comercial a mercados exteriores se ve influida por su grado de utilización: las empresas que son usuarias son las que tienen mejor opinión.*

#### **Grado de utilización, razones de uso y opinión sobre las herramientas de posicionamiento productivo**

- ◆ *Una de cada diez empresas consultadas con presencia internacional reconoce que dispone de una implantación productiva propia en el exterior. La cooperación para la creación de empresas se reduce a la mitad. Los argumentos esgrimidos por parte de las empresas para implantarse productivamente en el exterior son el volumen de ventas y el conocimiento del país de destino.*
- ◆ *En el caso de recurrir a un socio, si el mercado está alejado éste se elige en destino. Es decir, el conocimiento del mercado que se otorga cuando se hace la implantación propia se desplazaría hacia el socio cuando dicha implantación se realiza con un socio.*
- ◆ *La misma proporción de empresas alude a la existencia de una alianza productiva con socio en destino. Esta puede ser una estrategia desarrollada con tres tipos de finalidad. Puede responder a una mejor forma de atender a algún*

*cliente concreto desde una posición más cercana, que por volumen de ventas no justificaría una estructura productiva más compleja. O bien, es la fase previa a una implantación productiva, de manera que hasta que no se consolide dicho mercado esta opción no se materializa. O, finalmente, responde al desplazamiento de una parte de la producción, normalmente de menor valor añadido, mejorando el margen generado a través de los menores costes de producción obtenidos a partir de esta alianza.*

- ◆ *Una de cada diez empresas alude a la existencia de un acuerdo de transferencia tecnológica o la cooperación para el desarrollo de proyectos de I+D.*
- ◆ *En este tipo de desarrollos internacionales en la vertiente productiva o tecnológica, ya sean abordados desde la propia empresa o bajo las figuras de cooperación que se propongan, queda patente que la presencia de cualquiera de ellas es creciente con el tamaño empresarial. Además, en la desagregación de la respuesta según ramas de actividad se constata que, en líneas generales, este patrón de comportamiento es relativamente compartido, si bien con ciertas matizaciones en el caso de algunas ramas de actividad.*

#### **Ventajas e inconvenientes ligados a los modelos desarrollados bajo cooperación**

- ◆ *La principal ventaja que atribuyen las empresas a las figuras de cooperación es el reparto de los costes que implica, mientras que como desventajas fundamentales se argumenta la pérdida de autonomía y la complejidad. Esto es, la cooperación le sirve a la empresa para cubrir los costes pero no le reconoce un factor diferencial en lo que al desarrollo de la estrategia comercial se refiere. La empresa sabe cómo abordar la expansión comercial pero el coste es lo suficientemente alto como para que le compense renunciar a esta autonomía.*
- ◆ *De forma similar, con respecto a las modalidades de cooperación productiva propuestas (alianza productiva e implantación, con socio en origen o en destino) la principal ventaja es el reparto de costes y la posibilidad de sumar recursos, poniéndose claramente de manifiesto la necesidad de contar con un cierto volumen de recursos para abordar iniciativas en el ámbito productivo internacional. La desventaja es, también en este caso, la complejidad.*
- ◆ *Finalmente, con respecto a la cooperación técnica o tecnológica la ventaja principal aludida es compartir conocimientos y sumar experiencias. Implícitamente, se hace hincapié en el componente de la cooperación entre equipos y personas, que supone una ventaja añadida (transmisión de conocimiento) con respecto a una lectura exclusiva en términos de costes.*

#### **Condiciones indispensables y obstáculos percibidos en el éxito de las principales figuras de cooperación propuestas**

- ◆ *Con respecto al consorcio en destino, y la implantación comercial o productiva con socio en destino, las empresas coinciden en que: el intercambio profundo de información es primordial. Ligando estos resultados con los inconvenientes de las figuras de cooperación, las condiciones que se imponen tratan*

*de compensar la desventaja con relación a la desconfianza que genera la cooperación.*

- ◆ *Los obstáculos a superar se centran fundamentalmente en las fases de puesta en marcha de las operaciones. De esta forma, se coincide en la necesidad de contar con el asesoramiento del proceso en sí mismo y, sobre todo, en la localización de los socios. Nótese que esta respuesta acumula dos tipos de selección: la ubicación en un mercado predeterminado y, dentro de éste, la del socio en sí mismo. Es, posiblemente, la cuestión más delicada del conjunto del proceso y puede dilatarse más de lo esperado.*
- ◆ *Las personas son clave en el éxito de la operación. La coincidencia de la respuesta obtenida pone de manifiesto la preocupación de las empresas en la selección del equipo de primer nivel y la decisión acerca del traslado de personal. Las personas, desde el estamento de dirección o responsabilidad o desde la gestión de las relaciones y los recursos humanos, son un factor determinante en el éxito de estas operaciones.*
- ◆ *La valoración hecha por parte de las empresas con experiencia con respecto a las que no la tienen induce a pensar que el desconocimiento no puede considerarse como un argumento para la ausencia de cooperación.*

# Internacionalización DE LA Empresa Española

Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior

## 6. Tipología de figuras de cooperación





# Tipología de figuras de cooperación

La trayectoria de las empresas en su recorrido hacia la internacionalización lleva consigo una serie de pautas no forzosamente escalonadas, ni coincidentes entre empresas de similar perfil, por lo que son muchas las variantes en materia de cooperación que se establecen en los diferentes caminos a la internacionalización. A continuación, tras perfilar el concepto de cooperación, se presentan aquellas figuras de cooperación que cuentan con mayor aceptación o son más habituales entre las empresas con intereses en el exterior. La clasificación empleada para la definición de los grupos de figuras tiene que ver con el objetivo perseguido por dicha actuación, es decir, un fin comercial, tecnológico, productivo o financiero. Otras actividades agrupadas como la cooperación en marketing, en servicio postventa, etc. no se contemplan en el estudio al contar con poco peso en el marco de la cooperación española.

## 6.1. Definición de la cooperación

### 6.1.1. El contexto de la cooperación

Las empresas españolas son conscientes de que la globalización supone un desafío para su supervivencia. El entorno actual es cambiante, altamente competitivo, donde se exige a las empresas una capacidad de respuesta rápida, adaptada al cliente final y global. En ese contexto, la internacionalización puede convertirse en imprescindible, necesaria o, como poco, en recomendable, para algunas empresas de ciertos sectores que muestran altos índices de concentración.

Dentro del marco europeo, según un estudio realizado por el Observatorio de la pyme<sup>6</sup>, la mitad de las pymes europeas cooperan, ya sea formalmente o no, con otras pymes, encabezando la lista por países, Finlandia, Noruega, Islandia, Dinamarca e Italia. En este caso, el concepto de cooperación es entendido en el sentido más amplio, y no está limitado a la penetración internacional. No obstante, del estudio se desprende que los motivos más frecuentes para cooperar pueden resultar coincidentes con los objetivos pretendidos en muchos procesos de internacionalización como son: acceder a nuevos mercados, ampliar la lista de productos ofrecidos, acceso a know-how y tecnología externa, conseguir mayor capacidad productiva y reducir costes.

<sup>6</sup>European Commission, Observatory of European SMEs 2003. ENSR Enterprise Survey 2003

En última instancia, la cooperación permite a las empresas la superación de las barreras de acceso a nuevos mercados, compartir recursos y/o información, las economías de escala, la realización de proyectos, la reducción de costes, etc., en definitiva, crear ventajas competitivas para las empresas que intervienen en el proceso. Como obstáculos principales aparecen factores de tipo cultural, como el idioma o costumbres diferentes, la falta de información sobre el posible colaborador, o la existencia de restricciones legales, además de la inevitable pérdida de autonomía que supone.

En este escenario, las empresas españolas han sabido afrontar en los últimos tiempos el desafío de la exportación aunque no es tan fácil pasar el relevo a la internacionalización plena. Actualmente, ya existe un número significativo de empresas con experiencia exportadora. La internacionalización entendida como la continuación de actividades en otros mercados (exportación, junto con importación, implantación,...), en cambio, no está tan extendida entre la empresa española, sobre todo en el caso de las pymes.

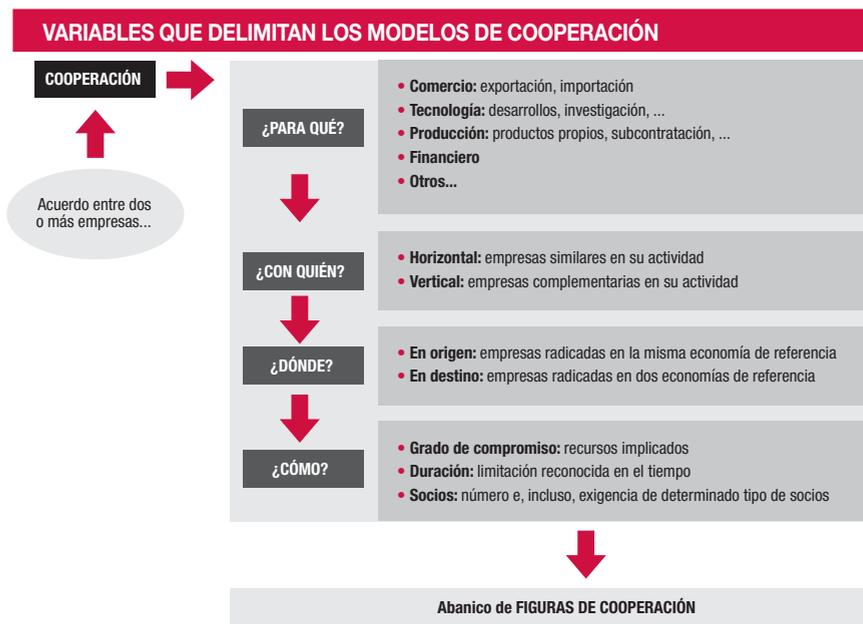
### 6.1.2. Descripción básica de la cooperación

En un sentido general, la cooperación interempresarial se entiende como un acuerdo entre dos o más empresas y con muy diferentes objetivos. El punto de partida es para qué se coopera o, dicho de otro modo, cuál es el aspecto empresarial que se aborda bajo una herramienta de cooperación. El análisis pormenorizado de los distintos procesos llevados a cabo por la empresa daría las claves de las distintas formas de cooperación. Así, desde el inicio de una determinada actividad, como puede ser la realización de un proyecto de I+D, la compra de materia prima, la prospección de mercado, la producción, etc., hasta la propia comercialización del producto y el servicio postventa, son ejemplos de procesos y actividades empresariales que pueden ser realizados bajo distintas figuras de cooperación entre dos o más empresas. Por tanto, la primera variable que define la cooperación es el objetivo de la acción.

El siguiente rasgo que define el tipo de cooperación es la caracterización de las empresas implicadas. Existen dos líneas genéricas de colaboración:

- ❖ Cooperación horizontal: aquellas relaciones que se desarrollan entre empresas que realizan una misma actividad o fabrican un producto igual o similar.
- ❖ Cooperación vertical: relación que se establece desde la búsqueda de la complementariedad de producto o servicios entre dos o más empresas.

CUADRO 6.1



Fuente: Elaboración propia.

La cooperación es ante todo una forma de colaboración definida a partir del grado de compromiso. Es decir, la elección o la definición de una determinada modalidad de cooperación depende, fundamentalmente, del compromiso que se está dispuesto a asumir. Cada modalidad de cooperación incorpora diferentes grados de compromiso por parte de las organizaciones involucradas, lo que significa que la dotación de recursos humanos y/o financieros responderá a la envergadura del proyecto en su conjunto y del acuerdo de colaboración que se establezca entre las partes.

Además, la clasificación de las diferentes modalidades de cooperación entre empresas también incluye la vertiente de localización geográfica de las empresas participantes, distinguiendo entre:

- ❖ Cooperación en origen: colaboración con uno o varios socios en el país de origen de la empresa.
- ❖ Cooperación en destino: la colaboración se plantea en el país de destino, es decir, donde se va a realizar la actividad exterior.

Finalmente, las modalidades de cooperación también se caracterizan desde la tipología de los socios implicados, definido por su dimensión, su participación en un mismo grupo, si las relaciones entre ambos se dan a un mismo nivel, la experiencia en este tipo de negociaciones, la actividad de la empresa afectada por la cooperación, etc.

Por lo tanto, las fórmulas disponibles para cooperar son casi tantas como tipos de empresas y los acuerdos que entre ellas se generen. No obstante, para profundizar en las figuras de cooperación más habituales, a continuación se establece la relación deta-

llada de las opciones más usuales que se le presentan a las empresas en función de los objetivos buscados (comercial, financiero, productivo o tecnológico).

CUADRO 6.2

FIGURAS DE COOPERACIÓN	
OBJETIVOS DE LA COOPERACIÓN	FIGURAS DE COOPERACIÓN
1. COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consorcio de exportación</li> <li>• Club de empresas</li> <li>• Antena colectiva</li> <li>• Piggy back</li> <li>• Distribución comercial recíproca/cruzada</li> <li>• Joint-Venture comercial</li> </ul>
2. TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia tecnológica</li> <li>• I+D+i compartido</li> <li>• Licencia de patentes y marcas</li> </ul>
3. PRODUCTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Central de compras</li> <li>• Cooperación en la fabricación, ensamblaje</li> <li>• Implantación productiva</li> </ul>
4. FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición apalancada</li> <li>• Sociedad de intermediación</li> </ul>

Fuente: Elaboración Ikei.

## 6.2. Figuras cooperación

### 6.2.1. Cooperación comercial

#### a) Rasgos generales y compromisos

La cooperación comercial es el tipo más usual entre las empresas españolas. Se trata de todas aquellas actuaciones de colaboración cuyo fin es la comercialización de productos o servicios, normalmente en un país distinto del de la empresa. La formalización puede adoptar diferentes figuras, como una Joint-Venture comercial, un consorcio de exportación, distribución recíproca, etc. Los objetivos intermedios perseguidos con este tipo de cooperación son diversos, como penetrar en nuevos mercados, abarcar mayor extensión en mercados conocidos, conseguir un mayor control de los canales de distribución, beneficiarse de economías de escala, etc.

El tipo de compromiso que adquiere una empresa al abordar una figura de cooperación comercial es de dos tipos. El primero se refiere al compromiso genérico de la empresa con respecto a sus asociadas de permanencia en el proyecto durante un período de tiempo determinado. El segundo compromiso tiene que ver con los gastos que se deri-

ven de la formalización de una empresa común (consorcio, por ejemplo) que, presumiblemente, serían menores que la puesta en marcha de una actuación comercial en solitario.

Entre las ventajas atribuidas a la cooperación comercial destaca el hecho de poder compartir gastos y recursos. Además, este tipo de herramientas facilita la difusión de la experiencia de otras empresas en materia de exportación o internacionalización, así como en gestión empresarial. De esta forma, esta colaboración produce un efecto positivo en la definición de objetivos más ambiciosos, permitiendo a ciertas empresas plantearse mercados más difíciles o más lejanos.

No obstante, a este tipo de cooperación también se le imputan ciertos inconvenientes. El primero de ellos se refiere a las fases iniciales y tiene que ver con la búsqueda y selección de los socios. Los siguientes obstáculos aparecen cuando la actividad ya está en marcha y en algunas ocasiones son difíciles de superar, sobre todo si se trata de conflictos de tipo personal entre los socios cuyas diferencias generalmente terminan disolviendo los acuerdos de cooperación.

## b) Algunas figuras de cooperación comercial

### CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

#### Definición y objetivos

Definición	Acuerdo de cooperación entre varias empresas que tienen como objetivo introducirse o afianzarse en uno o varios mercados exteriores. Puede realizarse en origen y en destino.
Objetivos	Promoción de los productos, ampliación del número y composición de los clientes, generación de nuevas ventas.

#### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	La necesidad de esta experiencia depende del objetivo y de los mercados que se aborden mediante la actuación del consorcio. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el objetivo es la iniciación en la exportación, evidentemente, no se tiene.</li> <li>• Si se trata de consolidar posición, depende del mercado. Así, en economías maduras no sería necesaria; pero si se abordan mercados emergentes (alejados), es recomendable.</li> </ul>
Experiencia en figuras de cooperación	No es necesaria.
Dedicación de recursos internos	Dirección-gerencia: implicación en el proceso. Dotación de recursos económicos ajustada a los objetivos y mercados que aborda el consorcio.
Financiación de la operación	Es un gasto corriente ligado a las operaciones comerciales, por tanto se financiaría con respecto a los ingresos corrientes o financiación ajena a corto plazo.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento básico desde distintas organizaciones (como las Cámaras de Comercio) y conocimiento de las medidas de apoyo a este tipo de figuras de cooperación.

## CONSORCIO DE EXPORTACIÓN *(cont.)*

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste: bajo y ajustable a los objetivos.</li> <li>• Cesión de autonomía: baja y limitada a las ventas en dicho mercado.</li> </ul>
Recomendaciones en el diseño de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos complementarios o con similares canales de distribución.</li> <li>• Empresas de tamaño y características similares.</li> <li>• No participación de más de cuatro empresas.</li> </ul>

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la oferta de productos, penetración de mercados.</li> <li>• Recorte de gastos: costes compartidos.</li> </ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto o empresa que destaque sobre el resto y debilite el grupo.</li> <li>• Liderazgo excesivo de alguno de los socios.</li> <li>• Compromisos diferentes, dedicación de recursos descompensada.</li> <li>• Resultados de ventas poco homogéneos.</li> </ul>

## CLUB DE EMPRESAS

### Definición y objetivos

Definición	<p>Figura similar al consorcio de empresas pero con la particularidad de que se suele crear una nueva marca para la comercialización de todos los productos del grupo que presentan una oferta común.</p> <p>Cooperación en origen.</p>
Objetivos	Ampliación del número y composición de los clientes, generación de nuevas ventas.

### Requisitos

Trayectoria export. de las empresas implicadas	Es necesaria la experiencia en los mercados exteriores (en solitario o bajo otras figuras de cooperación).
Experiencia en figuras de cooperación	No es necesaria.
Dedicación de recursos internos	<p>Dirección-gerencia: implicación en el proceso.</p> <p>Dotación de recursos económicos ajustada a los objetivos y mercados que aborda el Club de empresas.</p>
Financiación de la operación	Es un gasto corriente ligado a las operaciones comerciales, por tanto se financiaría con respecto a los ingresos corrientes o financiación ajena a corto plazo.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento básico desde distintas organizaciones (como las Cámaras de Comercio) y conocimiento de las medidas de apoyo de las que puedan beneficiarse (coste de la publicidad, catálogos, generación de la marca comercial, etc.)

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste: medio, puesto que es preciso comprometerse por un plazo no inferior a tres años.</li> <li>• Cesión de autonomía: media, ya que supone el intercambio de información precisa para generar la marca comercial común, ajustar los estándares de calidad, etc.</li> </ul>
--------------------------	---

## CLUB DE EMPRESAS (cont.)

Recomendaciones en el diseño de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos similares en sus especificaciones (materiales, procesos,...), estándares de calidad, etc.</li><li>• Empresas de tamaño y características similares.</li></ul>
--	---

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora el posicionamiento de la oferta de la empresa: cantidad y rapidez en la respuesta a potenciales clientes.</li><li>• Recorte de gastos: costes compartidos.</li></ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección del socio y ajuste en los productos y producciones.</li><li>• Liderazgo excesivo de alguno de los socios.</li><li>• Compromisos diferentes, dedicación de recursos descompensada.</li><li>• Resultados de ventas poco homogéneos.</li></ul>

## ANTENA COLECTIVA

### Definición y objetivos

Definición	Contratación de un experto que realice una prospección de mercado interesante para todos los componentes del grupo. Cooperación en origen.
Objetivos	Penetración en nuevos mercados.

### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	Es recomendable que la empresa tenga alguna experiencia en los mercados exteriores (en solitario o bajo otras figuras de cooperación), que le permita definir qué es lo que se espera de dicho experto y con respecto al mercado seleccionado.
Experiencia en figuras de cooperación	No es necesaria.
Dedicación de recursos internos	Dirección-gerencia: implicación en el proceso. Dotación de recursos económicos ajustada a los objetivos del proyecto.
Financiación de la operación	Es un gasto corriente ligado a las operaciones comerciales, por tanto se financiaría con respecto a los ingresos corrientes o financiación ajena a corto plazo.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento básico desde distintas organizaciones (como las Cámaras de Comercio) y conocimiento de las medidas de apoyo de las que puedan beneficiarse (Oficinas comerciales en el exterior, Catálogo de Profesionales de apoyo,...).

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compr.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coste: bajo y definido de antemano.</li><li>• Cesión de autonomía: baja. Sólo se comparte la caracterización del mercado objetivo (conocimiento de potenciales clientes, competidores, ...) y la información básica de cada componente del grupo.</li></ul>
Recomendaciones en el diseño de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos similares en sus especificaciones (materiales, procesos,...), estándares de calidad, etc.</li><li>• Empresas de tamaño y características similares.</li><li>• No es recomendable que participen más de tres empresas.</li></ul>

## ANTENA COLECTIVA (cont.)

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el conocimiento previo de posibles mercados. Debe interpretarse como un trabajo previo en la evaluación del interés de dicho mercado.</li> <li>• Recorte de gastos: costes compartidos en fases preliminares del conocimiento del mercado.</li> </ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del socio y coste de la delimitación del proyecto (mercado, objetivos, etc.).</li> <li>• Selección del experto.</li> <li>• Resultados inesperados (por su pobreza o falta de concreción con respecto a las expectativas generadas o por las carencias en la información aportada por las empresas participantes).</li> </ul>

## PIGGY BACK (APROVECHAMIENTO RED DISTRIBUCIÓN AJENA)

### Definición y objetivos

Definición	Aprovechamiento por parte de una o más empresas de una infraestructura de ventas de otra empresa ya establecida en el país de interés. Cooperación en destino.
Objetivos	Penetración en nuevos mercados/Mejora de las ventas (cuando son esporádicas).

### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	No es necesaria la experiencia en los mercados exteriores.
Experiencia en figuras de cooperación	No es necesaria.
Dedicación de recursos internos	Dirección-gerencia: implicación en el proceso. Dotación de recursos económicos: establecimiento del pago por el uso de la red de ventas.
Financiación de la operación	Es un gasto corriente ligado a las operaciones comerciales, por tanto se financiaría con respecto a los ingresos corrientes o financiación ajena a corto plazo.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento básico desde distintas organizaciones (como las Cámaras de Comercio) y conocimiento de las medidas de apoyo de las que puedan beneficiarse (Oficinas comerciales en el exterior, bolsas de viaje en misiones comerciales, asistencia a ferias, etc.) en la fase previa a la localización del socio.

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste: bajo y definido de antemano.</li> <li>• Cesión de autonomía: baja. Se cede la comercialización del producto bajo unas determinadas condiciones.</li> </ul>
Recomendaciones en el diseño de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos que utilicen los mismos canales de distribución.</li> <li>• Empresas de tamaño y recursos similares.</li> </ul>

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el test del producto y su entrada en un nuevo mercado, recortando costes y personal.</li> </ul>
----------	---

## PIGGY BACK (APROVECHAMIENTO RED DISTRIBUCIÓN AJENA) (cont.)

Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección del socio y definición del pago o canon de uso de la red.</li><li>• Resultados inferiores a los esperados, confusión con respecto a las marcas que se canalizan por la misma red,...</li></ul>
------------	--

## DISTRIBUCIÓN RECÍPROCA/DISTRIBUCIÓN CRUZADA

### Definición y objetivos

Definición	En el ámbito de la comercialización de diferentes productos se puede buscar la colaboración de empresas de diferentes países que mutuamente se aprovechen del canal de ventas establecido por su socio en su país de origen.
------------	--

Cooperación en destino.

Objetivos	Penetración en nuevos mercados o nuevos productos.
-----------	--

### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	No es necesaria, lo interesante es que cuenten con una buena estructura de venta para gestionar la distribución del socio.
--	--

Experiencia en figuras de cooperación	No es necesaria.
---------------------------------------	------------------

Dedicación de recursos internos	Mínimo, teniendo en cuenta que la empresa "cede" su canal de distribución por lo que la dedicación extra que se supone es menor.
---------------------------------	--

Financiación de la operación	Depende del tipo de negociación que se acuerde entre las partes, en un principio no es necesario un aporte económico para la cooperación.
------------------------------	---

Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Información sobre el país y sus canales de distribución, además del posible socio.
--	--

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo, al contar con una red ya establecida.</li></ul>
--------------------------	---

Recomendaciones en el diseño de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar el canal de distribución adecuado en el país de destino, no siempre se corresponde exactamente con el que se utiliza en el país de origen.</li></ul>
--	---

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• El beneficio es mutuo, la penetración es inminente y se trata de una cooperación nada compleja.</li></ul>
----------	---

Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"><li>• La percepción de que otros socios obtengan mejor retorno que a la inversa.</li><li>• Selección del panel de socios con el canal de distribución adecuado.</li></ul>
------------	---

## JOINT-VENTURE (EMPRESA CONJUNTA) COMERCIAL

### Definición y objetivos

Definición	Una Joint-Venture es un acuerdo de colaboración entre dos o varias empresas que lleva consigo la creación de una nueva entidad controlada por las empresas asociadas.
------------	---

Objetivos	Los objetivos pueden ser muy diversos y uno de ellos puede ser la comercialización de productos en un mercado de interés para las empresas socias.
-----------	--

## JOINT-VENTURE (EMPRESA CONJUNTA) COMERCIAL (cont.)

### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	No es imprescindible, pero sí recomendable. Es preferible que conozcan bien el mercado donde quieren realizar la actuación antes de plantearse una colaboración formal.
Experiencia en figuras de cooperación	No necesario, pero sí recomendable.
Dedicación de recursos internos	Sí se deben dedicar recursos por lo que la decisión debe estar soportada estratégicamente.
Financiación de la operación	Si, es necesario aportación de capital para constituir la empresa además de para su funcionamiento.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento en las distintas fases, tanto al inicio en la búsqueda del socio, en la negociación y en la puesta en marcha.

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso medio: al tratarse de una joint venture comercial el compromiso es menor que si la actividad de la nueva empresa girara en torno a otro fin: productivo, tecnológico, etc. pero sí se produce un compromiso económico y personal.</li> </ul>
Recomendaciones en el diseño de la Joint-Venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La selección del socio, preferiblemente complementario, es un punto esencial para la permanencia del negocio en común. Además, es necesario conocer bien el mercado objetivo antes de realizar la cooperación.</li> </ul>

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta fórmula cuenta con muchas ventajas sobre todo para las empresas más pequeñas que pueden ganar tamaño, competitividad y recursos, en un corto período de tiempo. También, la aportación del socio local (experiencia y conocimiento del país, sector y mercado) resulta muy conveniente y, a veces, en países complicados a nivel de legislación comercial, se puede convertir en la "puerta de entrada" de los productos extranjeros. En definitiva, riesgo y coste compartido.</li> </ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El compromiso es importante. Aportación de capital y de recursos por lo que el riesgo es mayor.</li> <li>• Desconfianza y pérdida de autonomía.</li> </ul>

## 6.2.2. Cooperación tecnológica

### a) Rasgos generales y compromisos

La cooperación tecnológica es la colaboración entre dos o más empresas o entidades para desarrollar productos, procesos o mejoras tecnológicas en el ámbito de la empresa. Es muy común entre empresas que no cuentan con recursos suficientes para abordar actividades de I+D+i en solitario, por lo que es habitual entre las pymes. En el caso de las grandes empresas también se llevan a cabo este tipo de colaboraciones, pero sobre todo en el marco de proyectos de gran envergadura. El objetivo principal es buscar soluciones que beneficien a ambas partes, combinando los recursos tecnológicos y/o financieros de cada una de las empresas implicadas.

Este tipo de actuación necesita de un compromiso importante por parte de las empresas, tanto al inicio de la cooperación en lo que al nivel de confianza se refiere (acceso a la información, por ejemplo), como al final de la cooperación cuando se obtienen los resultados y las empresas propietarias del proyecto deciden su uso.

El riesgo de la alianza difiere mucho según el perfil de la empresa y el objetivo de la colaboración. Las empresas que cuentan con una tecnología más puntera corren un riesgo mayor, debido a la información que se comparte en la cooperación. Si el proyecto es novedoso para ambas, la situación es muy diferente, el riesgo y el compromiso se comparten prácticamente a un mismo nivel. Además, es preciso destacar que en estas cooperaciones con un objetivo tecnológico el planteamiento es muy diferente cuando se encuentra en la fase de exploración (compartir el coste de una investigación incipiente o inicial) de la explotación (de la que se espera un retorno concreto en producto comercializable).

Las ventajas son muchas, por ejemplo, la optimización de costes, compartir recursos y *know how*, reducir tiempos de realización de proyectos, emplear los mismos recursos para más proyectos, etc.

El inconveniente principal es la barrera de la desconfianza, y compartir la información por igual, situación que empeora si la cooperación tecnológica se refiere a la actividad productiva principal de las empresas.

## b) Algunas figuras de cooperación tecnológica

### TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

#### Definición y objetivos

Definición	La transferencia tecnológica de una empresa mejor dotada tecnológicamente a una empresa con menores recursos o nivel tecnológico.
Objetivos	<p>Para la empresa que realiza la transferencia tecnológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una compensación económica por transferir un conocimiento a otra empresa sobre un tipo de tecnología que la empresa no conoce.</li> <li>• Paso previo a un acuerdo a medio plazo de mayor envergadura, puede surgir del traslado de un proceso de una empresa (mejor dotada tecnológicamente) a otra empresa menos avanzada, con el compromiso de que esta última cumpla con ciertos requisitos de fabricación para la empresa que le transfiere la tecnología.</li> <li>• Buscar socios que puedan abrir mercados cediendo su canal de distribución a cambio de una asistencia tecnológica.</li> </ul> <p>Para la empresa que recibe la transferencia tecnológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la actividad productiva de la empresa a través de la incorporación de un nuevo proceso o nuevo producto sin el coste de la investigación previa.</li> </ul>

#### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	Es probable que la empresa que realiza la transferencia tecnológica cuente con experiencia en comercio exterior, pero no es necesaria.
Experiencia en figuras de cooperación	No es necesario.

### TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA (cont.)

Dedicación de recursos internos	Sí. La transferencia tecnológica requiere de las dos partes una dedicación de recursos, para transferir la información y para la adquisición de conocimientos.
Financiación de la operación	Puede necesitarse financiación o buscar soluciones alternativas que beneficien a ambas partes, como por ejemplo comprar maquinaria obsoleta a la empresa más avanzada como pago.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Es recomendable contar con asesoramiento jurídico específico y general aplicado a un acuerdo.

#### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo en ambos casos.</li> </ul>
Recomendaciones en el diseño de la coop.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acuerdo debe ser claro y especificar en detalle la cooperación que se desea.</li> </ul>

#### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el cedente: abarcar más mercados, generalmente secundarios, con poca inversión y poco riesgo; además de recibir, en ocasiones, una compensación económica.</li> <li>• Para el adquirente: conseguir nueva tecnología con un coste menor que si tuviera que asignar recursos al I+D+i.</li> </ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa que cede su tecnología necesita dedicar y desplazar recursos. El beneficio que se persigue a cambio quizá no se corresponda finalmente con el esfuerzo empleado.</li> <li>• Para la empresa beneficiaria se crea una dependencia tecnológica importante con la otra empresa si se corresponde con su actividad central.</li> <li>• La negociación es clave, las empresas son competidoras potenciales.</li> </ul>

### I+D+i COMPARTIDO

#### Definición y objetivos

Definición	<p>El acuerdo de I+D+i compartido, en el ámbito empresarial, se establece entre empresas con las mismas inquietudes en materia de investigación y desarrollo tecnológico que se deciden a compartir los costes de llevar a cabo nuevos proyectos que, en solitario, probablemente no hubieran podido acometer o no hubieran corrido el riesgo de hacerlo.</p> <p>Los acuerdos pueden ser temporales o convertirse en permanentes, lo que permitiría el desarrollo de economías de escala en la realización de actividades de I+D+i; y se pueden realizar desde empresas de un mismo país o de diferentes países; o entre empresas con actividades complementarias o competidoras.</p>
Objetivos	Realizar un esfuerzo en I+D+i compartiendo costes y riesgos.

#### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	No es necesario.
Experiencia en figuras de cooperación	No es necesario.
Dedicación de recursos internos	Sí existe una dedicación de los recursos especializados por lo que es menester determinar claramente sus funciones y disposición al inicio.

## I+D+i COMPARTIDO (cont.)

Financiación de la operación	Dotación de recursos a medio y largo plazo. Cooperación en I+D+i entendida como inversión. Recursos propios o financiación ajena.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento en los programas europeos y nacionales en materia de I+D+i, cooperación y pyme. Selección del socio. Definición jurídica y de recursos del acuerdo. Plazo de vigencia y objetivos.

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coste: es necesario aportar financiación al proyecto, vinculada a la envergadura del mismo y al número de empresas implicadas.</li><li>• Cesión de autonomía: alta, puesta en común de información relevante para la empresa, además de cesión de recursos bien formados.</li><li>• Esfuerzo organizativo importante.</li></ul>
Recomendaciones en el diseño de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es importante determinar claramente al inicio cuáles son los objetivos perseguidos por las partes y el nivel de implicación requerido.</li></ul>

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compartir coste y riesgo, mayor capacidad de desarrollo de nuevos productos al surgir sinergias entre las empresas implicadas, adaptación más rápida a los cambios del mercado.</li></ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transferencia de información importante.</li><li>• La empresa pierde autonomía y control. En el ámbito tecnológico, además de las dificultades derivadas de la gestión en cooperación, es importante llegar a un consenso en cuanto a las cláusulas de utilización de la tecnología resultante, tarea ésta que suele ser complicada.</li></ul>

## LICENCIA DE PATENTES Y MARCAS

### Definición y objetivos

Definición	Se trata de una cooperación entendida como un acuerdo entre dos partes, de dos países diferentes, donde una cede los derechos de explotación de un producto, proceso o servicio a otra a cambio de un canon o royalty.
Objetivos	Para la empresa que recibe la licencia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Acceder a una tecnología necesaria para la competitividad de la empresa o aprovechar la posición de mercado desarrollada por otras empresas.</li></ul> Para la empresa que otorga la licencia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Introducir sin coste alguno su producto/servicio o marca en un nuevo mercado.</li></ul>

### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	No es necesario.
Experiencia en figuras de cooperación	Recomendable.
Dedicación de recursos internos	No es necesario.

### LICENCIA DE PATENTES Y MARCAS (cont.)

Financiación de la operación	El coste dependerá del tipo de licencia que se otorgue, siendo necesario en cualquier caso disponer de medios financieros.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento jurídico.

#### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste: alto para la empresa que recibe la licencia.</li> <li>• Dependencia.</li> </ul>
Recomendaciones en el diseño de la cooperación	• Conseguir que el conocimiento transferido sea realmente de valor y práctico, además de delimitar claramente hasta dónde llega la colaboración.

#### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	• Forma rápida y cómoda para las empresas.
Obstáculos	• El inconveniente principal es la dependencia que se crea en este tipo de colaboración para la empresa que recibe la licencia, aunque también puede convertirse en un elemento tractor para la realización de otros proyectos relacionados si se enmarca dentro de las nuevas tecnologías.

### 6.2.3. Cooperación productiva

#### a) Rasgos generales y compromisos

La cooperación productiva se presenta entre empresas fabricantes que se comprometen a colaborar con un objetivo de producción conjunta. Es una colaboración cada vez más habitual teniendo en cuenta la importancia de los nuevos planteamientos estratégicos de subcontratación industrial, especialización, flexibilización, etc.

El objetivo principal es la racionalización de los costes, buscándose además centrar los esfuerzos de la empresa en la parte de la actividad que tenga mayor valor añadido y la cooperación en aquellos procesos de menor valor. Adicionalmente, se realiza con objeto de penetrar en nuevos mercados. El compromiso y el riesgo dependen de la modalidad elegida, resultando siempre determinante la elección de la empresa socia.

Entre las ventajas destaca el traslado de los procesos de menor valor añadido de la empresa a otras ubicaciones más competitivas en precio, costes, aprovisionamiento, logística,... En todos los casos, la dificultad radica en localizar empresas socias y entablar las negociaciones. Si la cooperación se produce en diferentes países, además hay que añadir las dificultades propias de emprender cualquier acción en el exterior: idioma, trámites administrativos, personal desplazado, etc.

## b) Algunas figuras de cooperación productiva

### CENTRAL DE COMPRAS

#### Definición y objetivos

Definición	Dentro de la cadena productiva, un elemento que va adquiriendo cada vez más peso es la compra de suministros de calidad a precios competitivos, función que cumple la central de compras. Por lo tanto, se trata de un acuerdo entre varias empresas que deciden comprar y gestionar el aprovisionamiento conjuntamente.
Objetivos	Disfrutar de las mismas ventajas de compra y logística de las empresas grandes.

#### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	No es necesaria la experiencia en mercados exteriores.
Experiencia en figuras de cooperación	No es necesaria, aunque sí recomendable.
Dedicación de recursos internos	Dotación de recursos en función del grado de complejidad de los objetivos planteados por el grupo.
Financiación de la operación	Gastos corrientes.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento jurídico en la elaboración del acuerdo. Selección de socio. Conocimiento de las medidas de apoyo para el desarrollo de acciones bajo cooperación.

#### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coste: no se establece ningún coste específico pero sí es necesaria una planificación y gestión avanzadas en el aprovisionamiento.</li></ul>
Recomendaciones en el diseño de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"><li>• La práctica de esta figura de cooperación requiere que las empresas participantes cuenten con las mismas necesidades, en cuanto a suministros se refiere, además de elegir un buen gestor.</li></ul>

#### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejores condiciones de compra, reparto de gastos en lo que a la gestión se refiere.</li></ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida de autonomía en la decisión de comprar a un proveedor u otro o la localización del almacén.</li></ul>

### COOPERACIÓN EN LA FABRICACIÓN CONJUNTA O ENSAMBLAJE

#### Definición y objetivos

Definición	<p>La fabricación conjunta puede llevarse a cabo en diferentes fases del proceso productivo. Esta modalidad de cooperación se establece cuando varias empresas crean una alianza para producir conjuntamente elementos comunes o partes de un producto en función de su especialidad y competitividad.</p> <p>Otra colaboración posible en el ámbito productivo es la del ensamblaje de las diferentes partes de un producto con el fin de comercializar el producto en una zona próxima a la fábrica donde se ensamblan. Es una cooperación muy interesante para empresas que cuentan con productos cuyo transporte supone un coste alto o requiere de un uso intensivo de mano de obra para un producto final de precio bajo.</p>
------------	---

## COOPERACIÓN EN LA FABRICACIÓN CONJUNTA O ENSAMBLAJE *(cont.)*

Objetivos	Fabricación conjunta con el fin de ser más competitivos en los mercados o con el fin de penetrar en mercados de difícil acceso.
-----------	---

### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	Es indispensable el conocimiento del mercado en el que está radicado el potencial cooperador.
Experiencia en figuras de cooperación	Recomendable.
Dedicación de recursos internos	Sí, dedicación de recursos económicos y humanos importante.
Financiación de la operación	Exige una inversión inicial mayor o menor en función de la complementariedad productiva de los socios.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento en la selección de mercado y de socio. Búsqueda de emplazamiento, diseño del acuerdo y dotación financiera. Conocimiento de las medidas de apoyo a la cooperación transnacional.

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El compromiso es alto, se comparte información, mercados, know how y marca.</li> </ul>
Recomendaciones en el diseño de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para poder llegar a una buena negociación, es necesario conocer muy de cerca la actividad del socio y buscar la complementariedad entre las tareas, además de estar seguro que el mercado o los mercados que se van a atender justifican esa cooperación.</li> </ul>

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetrar en mercados de difícil acceso, mejora la oferta aprovechando la especialización de cada parte, traslado de parte del proceso a otro socio que resulte más rentable.</li> </ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de un tiempo para identificar en qué medida se puede colaborar además de adaptarse los procesos productivos de cada socio.</li> </ul>

## IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA - EMPRESA CONJUNTA/JOINT-VENTURE

### Definición y objetivos

Definición	La implantación productiva consiste en realizar una actividad productiva en una nueva fábrica situada en un país diferente al de origen de la empresa. El término Joint-Venture puede contar con varias interpretaciones pero generalmente se asocia a la creación de una sociedad independiente con aportaciones de capital entre dos (o más) socios, generalmente de diferente nacionalidad, para la consecución de un proyecto con un fin determinado. El socio local, es decir aquel que se encuentra donde se establece la empresa, participa en la aportación de capital pero sobre todo aporta su conocimiento del país y del mercado al que se quiere acceder. El socio extranjero aporta a su vez, recursos financieros además de know how, marca, etc.
Objetivos	El objetivo prioritario es la optimización de los recursos productivos mediante la cooperación. Otro objetivo para el socio extranjero es penetrar en nuevos mercados.  La cooperación en la implantación se puede dar con un socio en destino o en origen, según los objetivos de la cooperación.

## IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA - EMPRESA CONJUNTA/JOINT-VENTURE (cont.)

### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	Imprescindible, información de calidad sobre el mercado o país donde quiere actuar.
Experiencia en figuras de cooperación	Recomendable.
Dedicación de recursos internos	Importante dedicación y alta inversión. La implicación por parte del equipo directivo es alta.
Financiación de la operación	Compromiso alto de capital.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Asesoramiento general a lo largo de todo el proceso: selección de mercado, ubicación y socio. Acompañamiento en el diseño de la operación. Asesoramiento fiscal, laboral y financiero. Conocimiento de las medidas de apoyo en origen y destino.

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es la figura que requiere mayor compromiso teniendo en cuenta que se crea una nueva empresa que tiene que generar beneficios.</li></ul>
Recomendaciones en el diseño de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar la operación en el marco de la estrategia general de la empresa. Objetivos y plazo de retorno claros. Dotación de recursos suficiente y plan de salida o plan alternativo.</li></ul>

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• En algunos países es imprescindible.</li><li>• Compartir costes y rentabilizar la inversión gracias al conocimiento de la proximidad del socio.</li><li>• La empresa creada en común es más fuerte competitivamente que si la implantación se hiciera en solitario.</li></ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección y proceso de acuerdo con el socio.</li><li>• La definición de los aportes y la gestión del proyecto en común.</li></ul>

## 6.2.4. Cooperación financiera<sup>7</sup>

### a) Rasgos generales y compromisos

La cooperación financiera permite compartir una serie de recursos financieros entre dos o más empresas con el objetivo de realizar un determinado proyecto. Puede ocurrir en varias fases de la vida de una empresa desde su creación (capital semilla), recientemente creada (*start-up*) o en procesos de expansión o desarrollo de nuevos productos, líneas de negocio, etc.

Esta cooperación se puede establecer entre empresas inversoras, especializadas en este ámbito, y pymes que requieren de financiación externa al no contar con recursos suficientes para la consecución de sus objetivos. Esta modalidad de cooperación finan-

<sup>7</sup>Las figuras propuestas son las que habitualmente se alude como cooperación financiera. No obstante, no hay un consenso claro en cuanto a su consideración como tal, si se comparan con las que ya se han presentado, relativas a los ámbitos comercial, productivo o tecnológico.

ciera se encuentra claramente acotada (se limita a una cesión de fondos). En cambio, cuando la actuación se lleva a cabo desde la cooperación entre empresas (no financieras) resulta difícil delimitar el nivel de intervención. En ese caso la aportación financiera puede ir acompañada de otras aportaciones en bienes, tecnología, know how, etc. Por tanto, es una cooperación fundamentada en el reparto de recursos financieros pero acompañada de otros compromisos implícitos relacionados con la gestión. Son diversos los motivos para adoptar esta decisión estratégica. Generalmente la empresa que toma participación suele ser más grande y busca en la otra empresa una posición estratégica, geográfica o tecnológica diferenciada.

La cooperación financiera conlleva diferentes obligaciones y cesiones para la empresa, como puede ser la toma de participación de una sociedad especializada en el capital social de la empresa u otros costes derivados del endeudamiento cuando se otorgan avales, créditos, etc.

## b) Algunas figuras de cooperación financiera

### LEVERAGED BUY OUT O ADQUISICIÓN APALANCADA

#### Definición y objetivos

Definición	Se trataría de la compra de una empresa por parte de uno o más socios mediante una pequeña cantidad de capital, con apoyo financiero externo, y con la capacidad de endeudamiento de la sociedad adquirida. Generalmente ocurre en empresas en crisis y el objetivo perseguido es conseguir reflotar la empresa.
Objetivos	El objetivo de la cooperación es el de potenciar la empresa o reflotarla por motivos económicos o estratégicos.

#### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empresas implicadas	No es necesario.
Experiencia en figuras de cooperación	No es necesario.
Dedicación de recursos internos	Alta dedicación.
Financiación de la operación	Alta. Proceso de inversión sustentado en recursos propios y financiación ajena.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Servicios jurídicos especializados.

#### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	• Alto.
Recomendaciones en el diseño de la cooperación	• Asesoramiento continuo y pormenorizado.

## LEVERAGED BUY OUT O ADQUISICIÓN APALANCADA (cont.)

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para las empresas (o personas) que realizan la compra la ventaja principal radica en adquirir una empresa con poco capital que puede resultar estratégica para el desarrollo de su actividad.</li></ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una actividad que conlleva alto riesgo (valoraciones, cuota de mercado, solvencias, etc.).</li></ul>

## SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

### Definición y objetivos

Definición	Consiste en la aportación de recursos financieros por parte de una empresa especializada a otra empresa con dificultades financieras para la realización de un proyecto (sociedades de capital riesgo y sociedades de garantía recíproca, principalmente).
Objetivos	Conseguir financiación externa.

### Requisitos

Trayectoria exportadora de las empr. implicadas	No es necesario pero aporta seguridad al inversor.
Experiencia en figuras de cooperación	No es necesario.
Dedicación de recursos internos	Es importante la actuación de la dirección que aporte confianza y convenga sobre la calidad de su gestión puesto que las sociedades de capital riesgo no participan en la gestión.
Financiación de la operación	La empresa tiene que estar preparada para hacer frente a los compromisos financieros y/o de participación en el capital social que se establecen entre las partes.
Servicios necesarios para el desarrollo de la figura	Servicios jurídicos especializados.

### Recomendaciones • Éxito

Gradación del compromiso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto, a pesar de que si se establece una participación en el capital social de la empresa ésta suele ser minoritaria.</li></ul>
Recomendaciones en el diseño de la coop.	<ul style="list-style-type: none"><li>• El proyecto tiene que resultar creíble y viable. El equipo directivo juega un papel muy importante en la consecución de la cooperación, deben transmitir confianza y seguridad.</li></ul>

### Ventajas y obstáculos percibidos

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• La ventaja principal es la aportación de recursos económicos, a los que accede la empresa y permite su desarrollo. Además es probable que facilite el acceso a otras fuentes de financiación.</li></ul>
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida parcial de control además de obligaciones adquiridas con la empresa inversora.</li></ul>

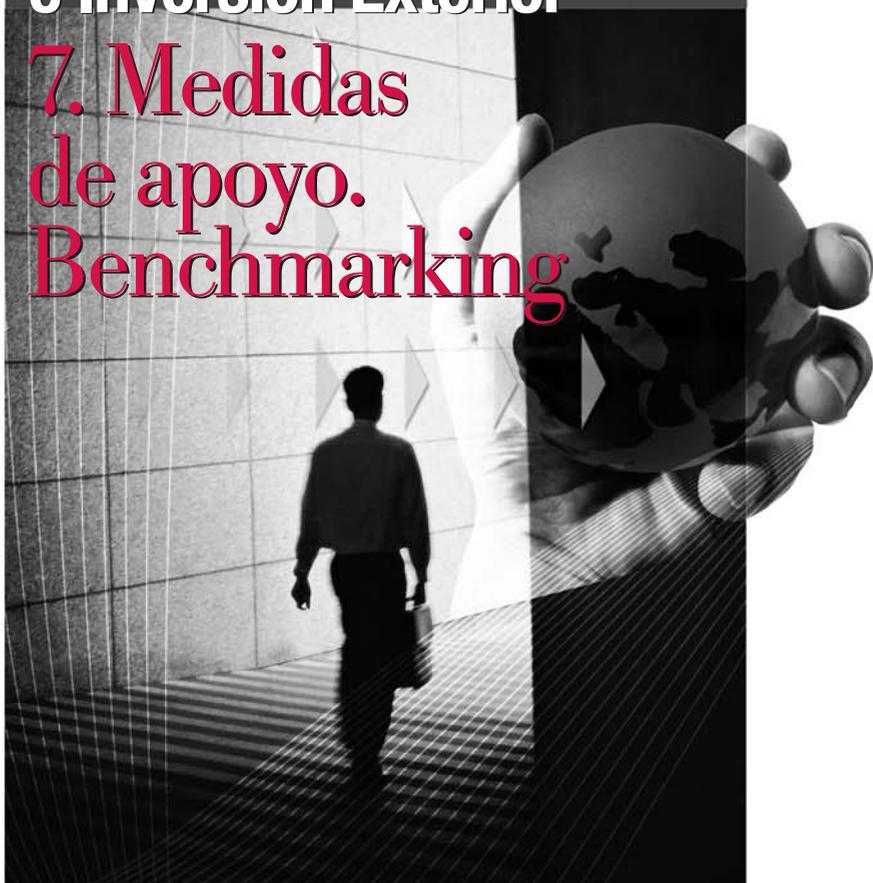


# Internacionalización

## DE LA Empresa Española

Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior

7. Medidas  
de apoyo.  
Benchmarking





# Medidas de apoyo. Benchmarking

Son muchas las entidades públicas y privadas que tienen como objetivo fomentar la presencia española en los mercados internacionales. La búsqueda de la competitividad del tejido empresarial español a través del desarrollo de líneas de actuación en el exterior abre un abanico de posibilidades interesantes en el marco de la cooperación. Impulsar la cooperación en el ámbito de la internacionalización a través de alianzas y agrupaciones estratégicas conlleva un incremento de las oportunidades de negocio para las empresas en general, aunque en mayor medida para aquellas que se enmarcan dentro del colectivo pyme.

## 7.1. Presentación y objetivos

### 7.1.1. Presentación

Para una empresa, especialmente una pyme, abordar un proceso de internacionalización resulta costoso debido a las limitaciones internas que caracterizan este tipo de empresas, como son la falta de personal especializado, recursos financieros reducidos, escasez de tiempo del gerente y/o equipo directivo, etc. A estos aspectos operativos hay que sumar los relacionados con la cultura empresarial que, en muchas ocasiones, se convierten en frenos al desarrollo por la desconfianza, la falta de interés por cooperar, la incertidumbre, la desinformación, etc.

Las barreras exógenas propias de cada país o mercado donde la empresa quiere introducirse también dificultan en gran medida la toma de decisión de la empresa por asumir el reto de introducirse en nuevos mercados. Algunos mercados cuentan con características adversas propias como son la inestabilidad del país, la complejidad aduanera, legislativa o impositiva, los canales de distribución inadecuados, los elevados costes de transporte, la burocracia, etc. Todo ello constituye una influencia negativa en las empresas a la hora de expandir su actividad en el exterior.

Evidentemente, las necesidades de las empresas a la hora de articular un plan de exportación o de internacionalización son muchas. En el gráfico adjunto (Gráfico 7.1) se reflejan, de forma simplificada, las pautas de comportamiento de las empresas en el marco de la internacionalización, sus necesidades en cada fase del proceso además de las líneas de apoyo a las que se pueden acoger para paliar las debilidades propias de cada etapa.

CUADRO 7.1

POSICIÓN DE LA EMPRESA, OBJETIVOS ANTE LOS MERCADOS EXTERIORES Y NECESIDADES DETECTADAS

PERFIL DE LA EMPRESA	OBJETIVO	PRINCIPALES NECESIDADES	SERVICIOS MÁS DEMANDADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa no exportadora</li> <li>• Empresa exportadora pasiva -"le compran"-</li> </ul>	<p>Iniciación /formalización del proceso exportador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización (bondades de la exportación)</li> <li>• Diagnóstico empresa- análisis de su potencial</li> <li>• Asesoramiento básico sobre pasos a seguir y mercados de interés (próximos geográficamente y culturalmente, preferiblemente)</li> <li>• Programas y Manuales de Iniciación a la exportación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa poco exportadora</li> </ul>	<p>Regularización de la exportación</p>	<p>Promoción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre mercados concretos y guías on-line de apoyo</li> <li>• Apoyo económico para la promoción: misiones, ferias, encuentros, material promocional, etc.</li> <li>• Asesoramiento y ayudas económicas en la formalización de consorcios, agrupaciones, etc.</li> <li>• Formación básica en temas de marketing, aduanas, redes de distribución, técnicas de negociación, etc.</li> <li>• Ayuda en la búsqueda de distribuidores, agentes, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa exportadora regular</li> </ul>	<p>Diversificación de mercados y consolidación su estructura comercial en el exterior</p>	<p>Acompañamiento específico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información nuevos mercados/nuevos productos</li> <li>• Búsqueda de posibles socios comerciales</li> <li>• Viajes comerciales individuales</li> <li>• Asesoramiento sobre diferentes mecanismos de cooperación internacional: joint venture, filiales, etc.</li> <li>• Financiación y Formación especializada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa internacionalizada</li> </ul>	<p>Desarrollo de la estrategia de internacionalización</p>	<p>Asesoramiento estratégico y apoyo financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de socios y apoyo en negociaciones complejas</li> <li>• Financiación implantaciones productivas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En función del grado de desarrollo de la actividad internacional de la empresa, se perciben necesidades diferentes. Conforme avanza la gestión de la internacionalización las necesidades cambian, por lo tanto, las líneas de apoyo y los servicios ofertados deben adaptarse a cada una de estas fases.

En este contexto, han surgido organismos y entidades de promoción exterior que buscan compensar mediante el asesoramiento, el acompañamiento, la formación y los programas concretos esas limitaciones, y servir de apoyo a las empresas en todo el proceso.

### **7.1.2. Objetivos**

Desde los distintos organismos públicos se busca suplir las debilidades de las empresas, especialmente pymes, en aquellos ámbitos donde se encuentran más desfavorecidas. En líneas generales, los instrumentos de apoyo se centran en la promoción, información y formación de las empresas con el objetivo de:

1. Iniciar a la empresa en la exportación.
2. Diversificar su posición (para aquellas empresas ya iniciadas).
3. Consolidar su actuación en el exterior para las empresas más avanzadas en su proceso de internacionalización.

A continuación se presentan aquellas medidas adoptadas por organismos y entidades relacionados con la promoción exterior. En primer lugar, se estudian las medidas de apoyo en el marco de la Comisión Europea en materia de internacionalización y cooperación de las empresas, más adelante se realiza un benchmarking de tres países próximos a España, como son Francia, Italia y Alemania, y, en último lugar, se presenta un estudio a nivel nacional y regional sobre el abanico de ayudas disponible.

## **7.2. Contexto europeo y benchmarking**

### **7.2.1. Medidas de apoyo. Comisión Europea**

#### **a) Objetivos**

La Comisión Europea es consciente del peso del colectivo de pymes en el tejido empresarial. Este papel capital fue reconocido en diciembre de 2001 mediante la creación de una nueva figura, la del “Representante de las pymes”, dentro de la Comisión. Muchos son los desafíos a los que se encuentran sometidas las pequeñas y medianas empresas en un entorno cambiante y, por ello, el objetivo de la Comisión es intentar contrarrestar estas dificultades mediante la puesta en marcha de diferentes programas comunitarios específicos. El objetivo último es la mejora de la competitividad del tejido empresarial europeo, figurando como objetivos intermedios:

- Fomentar la mentalidad empresarial.
- Animar a un mayor número de personas a convertirse en empresarios.
- Orientar a los empresarios hacia el crecimiento y la competitividad.
- Mejorar el flujo de financiación.
- Crear un entorno administrativo y reglamentario más favorable para las pymes.

#### **b) Medidas de apoyo**

La Comisión Europea cuenta con una experiencia importante en la puesta en marcha de programas como AI-Invest, cuyo objetivo principal radica en la búsqueda de cooperación entre empresas de la Unión Europea y Latinoamérica. Para dicha actuación la

Comisión ha desarrollado una importante red de intermediarios (Coopecos y Eurocentros) que gestionan las actuaciones, sirven de enlace y dinamizan el programa.

#### PRINCIPALES PROGRAMAS DE COOPERACION EMPRESARIAL CON FINANCIACION COMUNITARIA

##### ASIA INVEST

El programa Asia-Invest tiene como objetivo fomentar la cooperación empresarial y ayudar a las PYMEs de países de la Unión Europea y de **Asia** a internacionalizar sus estrategias comerciales, financiando determinadas actividades de cooperación empresarial. El programa facilita la identificación de socios potenciales con los que establecer acuerdos de cooperación y el suministro de la información necesaria para la toma de decisiones sobre asociaciones, mercados e inversiones.

##### AL INVEST

El programa AL-INVEST tiene como objetivo general estimular las inversiones, la transferencia de tecnología, las sociedades mixtas y los acuerdos comerciales entre empresas de la Unión Europea y de **América Latina**, mediante el apoyo a la organización de encuentros empresariales en los que las empresas participantes mantienen entrevistas cara a cara, de acuerdo con la agenda previamente elaborada con base a su perfil y especificaciones.

Fuente: Comisión Europea.

En ambos programas la participación de la empresa es sencilla y resulta muy ventajosa teniendo en cuenta la importancia de las redes creadas al efecto. Otros programas de la Comisión que persiguen mejorar la Balanza Comercial europea son PROINVEST, JEV, PYMES y Gateway to Japan. Estos programas buscan objetivos similares a los anteriormente descritos aunque tienen un carácter más específico tanto por el tipo de actuaciones que proponen como por su ámbito geográfico de actuación, lo que limita, en parte, la participación de las empresas.

#### PRINCIPALES PROGRAMAS DE COOPERACION EMPRESARIAL CON FINANCIACION COMUNITARIA

##### PRO INVEST

El objetivo de Proinvest es promocionar las inversiones y la transferencia de tecnología a favor de empresas que operen en sectores clave de los países ACP, a través de un enfoque bidimensional:

- Apoyando a las organizaciones intermediarias (cámaras de comercio y agencias de promoción) y asociaciones empresariales
- Fomentando la colaboración entre empresas

El programa facilita la promoción de inversiones y la celebración de acuerdos de colaboración entre empresas Norte-Sur y Sur-Sur en sectores económicos clave.

##### JEV

Mecanismo de apoyo a la creación de empresas conjuntas transnacionales para las pymes en la Comunidad (Joint European Ventures).

##### PYMES

Programa plurianual en favor de la empresa y el espíritu empresarial, en particular para las pequeñas y medianas empresas. El objetivo de PYMES es el de fomentar el crecimiento y la competitividad de las empresas en una economía internacionalizada y basada en el conocimiento; fomentar el espíritu empresarial; simplificar y mejorar el marco administrativo y reglamentario de las empresas, en particular para favorecer la investigación, la innovación y la creación de empresas; mejorar el entorno financiero de las empresas, en particular de las PYME; facilitar el acceso de las empresas a los servicios de apoyo, a los programas y a las redes comunitarias, y mejorar su coordinación.

##### EU Gateway to Japan

Mecanismo de apoyo al acceso al mercado japonés por parte de empresas fabricantes pymes que tengan experiencia exportadora pero no hayan consolidado su entrada en Japón.

Fuente: Comisión Europea.

Es necesario también hacer mención a dos programas relacionados con la I+D+i y con la cooperación, estos son el programa EUREKA y el IBEROEKA, que buscan la competitividad de las empresas a través de intercambios basados en la tecnología.

#### PRINCIPALES PROGRAMAS DE COOPERACION EMPRESARIAL CON FINANCIACION COMUNITARIA EN EL AMBITO DEL I+D+i

##### EUREKA

El EUREKA es una iniciativa de apoyo a la **I-D cooperativa** en el ámbito europeo, que tiene como objeto impulsar la competitividad de las empresas europeas mediante el fomento de la realización de proyectos tecnológicos, orientados al desarrollo de productos, procesos o servicios con claro interés comercial en el mercado internacional y basados en tecnologías innovadoras. Está dirigido a cualquier empresa o centro de investigación español capaz de realizar un proyecto de I+D de carácter aplicado en colaboración con, al menos, una empresa y/o centro de investigación de otro país de EUREKA.

##### IBEROEKA

Los proyectos IBEROEKA son un instrumento de apoyo a la **cooperación tecnológica empresarial** en Iberoamérica. Esta iniciativa se incluye dentro del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el desarrollo (CYTED) en el que participan 19 países de América Latina, Portugal y España.

El **CDTI**, como Organismo Gestor español de los proyectos Iberoeka, promociona la participación de las empresas españolas en esta iniciativa, asesorando en la presentación de nuevas propuestas, en la búsqueda de socios y en el acceso a fuentes de financiación.

Fuente: CDTI.

### 7.2.2. Medidas de apoyo: Alemania, Francia e Italia

Los objetivos de las instituciones que apoyan a las empresas en su presencia exterior son numerosos. Desde el apoyo al comienzo de la actividad exportadora de las empresas y su intensificación, a la ayuda en posteriores fases de su internacionalización. Además, deben impulsar la creación de una conciencia exportadora, la sensibilización de las empresas hacia la exportación, como vía de crecimiento empresarial. Por tanto, el principal objetivo de los organismos de promoción exterior es fomentar el espíritu internacional en la gestión, operativa y estrategia de las empresas, destacando las ventajas de este tipo de acciones.

Al margen de esta labor de sensibilización, los organismos están dotados de infraestructuras, de redes propias o ajenas tanto en su país como en el exterior, para ofrecer un servicio completo de atención a las empresas. Además dichas entidades canalizan fondos nacionales y europeos que emplean en diferentes programas de promoción, formación, acompañamiento o financiación.

Para facilitar la comparación entre los distintos países analizados (Alemania, Francia e Italia) los paneles de medidas de apoyo se han ordenado en función de los objetivos que se persiguen. Cabe destacar que, en términos generales, las grandes líneas de apoyo de las diferentes instituciones de los tres países analizados coinciden en sus objetivos, y tan sólo difieren en la puesta en marcha y en la concreción de los programas, lógicamente influenciados por el tejido empresarial de la zona y sus necesidades.



**CUADRO 7.2 PRINCIPALES PROGRAMAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN. ALEMANIA**

ALEMANIA	Algunos Programas de Apoyo a nivel nacional						Indicación	Consolidación	Cooperación	Implementación	Asesoramiento	Información
<b>Créditos a la exportación:</b> Financiación de las exportaciones de las empresas mediante créditos comerciales y créditos al comprador a medio y corto plazo.							●	●				
<b>Programa de Ferias Comerciales en el Extranjero:</b> Ayuda financiera a la participación conjunta de empresas alemanas en ferias comerciales en el extranjero, así como a las presentaciones individuales de empresas alemanas en otros países.							●		●			
<b>Información y Actos de Contacto de Comercio Exterior:</b> Organización de actos para contactar con un elevado número de socios extranjeros (misiones).										●		●
<b>Garantías Federales para la Inversión Directa en el Extranjero:</b> Apoyo financiero (garantías) para cubrir el riesgo político para las inversiones alemanas en países en desarrollo y que cumplan una serie de requisitos establecidos.							●			●		
<b>Portal Internet:</b> Portal de Internet para ofertar información completa sobre actividades tecnológicas alemanas ligadas con el medio ambiente, favoreciendo así los contactos con empresas internacionales.							●		●			
<b>Programa de Financiación a la Exportación:</b> Préstamos destinados a fomentar la oferta de bienes y servicios por parte de las empresas exportadoras alemanas a los países en desarrollo de acuerdo a la lista actual del Comité de Asistencia al Desarrollo de la OCDE.							●	●				
<b>Programa Oficial de Garantías a la Exportación:</b> Garantías financieras ofertadas por el Gobierno Federal con un límite máximo destinadas a proteger a los exportadores alemanos de los riesgos comerciales y políticos asociados a la actividad exportadora.							●	●				
<b>Portal de Internet IXPOS para el Comercio Exterior:</b> Servicio de ventanilla única on-line para aquellas empresas alemanas que desean información amplia sobre comercio exterior.							●					●
<b>Programa Medioambiental en el Extranjero:</b> Financiación (con un límite) de los gastos para proteger el medio ambiente en los que incurrir las empresas alemanas en el extranjero.							●			●		
<b>Fomento de la Cooperación de Proveedores de Servicios Técnicos y Empresas Innovadoras con Socios Extranjeros:</b> Organización de encuentros entre empresas alemanas y extranjeras en el exterior.							●		●			
<b>Ayuda Política para Proyectos Internacionales:</b> Oficinas para las empresas alemanas donde pueden solicitar asistencia política para sus proyectos internacionales (cartas oficiales para el gobierno, participación de la red de embajadas o consulados en el extranjero, viajes de la delegación empresarial, etc.).											●	●
<b>Fondo para el Estudio de Proyectos de Comercio Exterior:</b> Apoyo financiero durante la fase preparatoria de los proyectos internacionales de las pymes para financiar estudios de viabilidad que resulten decisivos para proyectos sucesivos de inversión.										●	●	
<b>Créditos al Emprendedor – Extranjero:</b> Créditos a largo plazo en condiciones favorables que pueden ser empleados para una amplia gama de actividades internacionales. El programa se ajusta a las necesidades particulares de las pymes que inician o expanden sus actividades internacionales.							●			●		

**CUADRO 7.3 PRINCIPALES PROGRAMAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN. FRANCIA**

FRANCIA	Algunos Programas de Apoyo a nivel nacional		Iniciación	Consolidación	Cooperación	Implementación
<b>Seguro de Prospección de Mercados:</b> Contratos de garantía que cubren el 65% de las pérdidas (durante un período de uno a cuatro años, dependiendo del tipo de contrato) derivadas de operaciones de exploración de mercados extranjeros.			●			
<b>Seguro para las Variaciones del Tipo de Cambio en la Exportación Estudios Fasep- Fondo para Estudios y el Apoyo del Sector Privado:</b> Subvenciones o anticipos reembolsables a empresas francesas que llevan a cabo estudios técnicos o económicos, por encargo de clientes extranjeros y de cara a la posible participación de empresas francesas en proyectos de infraestructuras en el ámbito internacional				●		
<b>Cofinanciación de Capital dirigido a la Internacionalización:</b> Fondos de capital riesgo para el capital de las Pymes francesas que desean introducirse en mercados extranjeros.			●		●	
<b>Garantía Fasep - Fondo para Estudios y el Apoyo del Sector Privado:</b> Programa de garantía dirigido a fomentar la integración y desarrollo de las Pymes francesas en el extranjero. La garantía se puede activar durante los siete primeros años (plazo máximo) y se activa automáticamente en casos como la apertura de procesos judiciales por insolvencia, interrupción de la actividad por problemas económicos, pérdida de la mitad (o más) del valor del capital, etc.			●		●	
<b>Garantía a la Introducción en Mercados Extranjeros:</b> Servicios financieros varios dirigidos a facilitar la prospección de mercados extranjeros y la introducción en los mismos por parte de Pymes que lleven realizando su actividad menos de tres años.			●		●	
<b>Garantía de Capital:</b> Garantía ofrecida por las contribuciones de capital realizadas por parte de organizaciones financieras o de empresas en Pymes. La contribución de capital debe estar relacionada, entre otros proyectos, a alguno de desarrollo internacional (en cualquier país).			●		●	
<b>Garantía de Inversiones en el Extranjero:</b> Garantías para las nuevas inversiones realizadas en un país extranjero y en las que, como consecuencia de una crisis política se produce la destrucción de la inversión o el impago de los beneficios garantizados o del valor de las acciones vendidas de la compañía extranjera.			●		●	
<b>Garantía del Equipo Productivo de las Empresas:</b> Seguro para cubrir las pérdidas financieras ocasionadas por la pérdida de equipos productivos (pertenecientes a empresas francesas) en un país extranjero			●		●	
<b>Alianza Global:</b> Seguro para cubrir el riesgo de impago por parte de clientes extranjeros, independientemente de la naturaleza del problema. Se tienen en cuenta todo tipo de productos y servicios, así como todos los países.			●			
<b>Exportación de Gran Alcance – Seguro para las Deudas por Venta de Equipos y Servicios:</b> Seguro para cubrir las deudas impagadas por los clientes extranjeros (de países de fuera la OCDE, pero sí de Corea del Sur, Hungría, México, Polonia, la República Checa y Turquía), en el caso de exportación de bienes de capital o servicios			●			
<b>Medio Plazo – Seguro para los Contratos Importantes:</b> Seguro para cubrir tanto los riesgos comerciales como los políticos			●		●	
<b>Seguro para la Variación del Tipo de Cambio:</b> Seguro para cubrir el riesgo financiero de pérdidas motivadas por la variación de los tipos de cambio en el periodo que media entre la negociación del contrato y el pago por parte del cliente extranjero			●			
<b>Seguro para la Variación del Tipo de Cambio – Beneficios compartidos en caso de evolución positiva del tipo de cambio:</b> Seguro para cubrir el riesgo financiero de pérdidas motivadas por la variación de los tipos de cambio en el periodo que media entre la negociación del contrato y el pago por parte del cliente extranjero			●			
<b>Acuerdo de Asociación Industrial con el Québec:</b> Búsqueda de socios potenciales y organización de misiones comerciales en Quebec, destinadas a favorecer la cooperación de Pymes francesas con homólogas suyas de Quebec, de cara a fomentar posibles acuerdos de cooperación o contratos.			●		●	●
<b>Seguro para Riesgos Políticos:</b> Seguro para cubrir las pérdidas financieras derivadas del impago de facturas (correspondientes a clientes extranjeros) como consecuencia de guerra, revolución, crisis política, desastre natural o de la imposibilidad de recibir el dinero en Francia			●			
<b>Apoyo Internacional 'en destino' por parte de 'Partenariat France':</b> Apoyo a las Pymes que se embarcan en proyectos de internacionalización por primera vez, a través de la experiencia y las redes de colaboración de las empresas de 'Asociación Francia' (formada por grandes empresas con amplia experiencia exportadora). Los apoyos incluyen ofertar la caseta/stand de una gran empresa en una exposición o feria comercial a las Pymes beneficiarias, recibir al personal de las Pymes que se encuentren de viaje comercial en las instalaciones de la empresa grande, tareas de información y asesoramiento en una panoplia amplia de actividades exteriores.			●	●		
<b>Programas Bilaterales de Asociación Industrial:</b> Encuentros, tanto individuales como de grupo, entre empresas francesas con homólogas suyas extranjeras (entre uno y cuatro encuentros por país. En cada encuentro, la entidad gestora del programa (Ubifrance), y el socio extranjero correspondiente identifican un sector de actividad específico así como las empresas que pueden beneficiarse de dichos encuentros.			●		●	●
<b>Beneficios Fiscales para la Introducción o el Refuerzo de la Presencia en el Extranjero:</b> Beneficios Fiscales para la Introducción o el Refuerzo de la Presencia en el Extranjero. En los casos en los que una empresa (sujeta al impuesto de sociedades) se introduzca (o refuerce su presencia) en un país extranjero (fuera de la UE), se contempla la posibilidad de retrasar el pago de impuestos. Uno de los requisitos es que dicha introducción genere un volumen considerable de exportaciones			●		●	
<b>Servicio Voluntario Internacional en Empresas:</b> Disponibilidad para empresas francesas (principalmente Pymes) que desean desarrollar actividades empresariales en un país en el que no cuentan con representación permanente de beneficiarse de las actividades de un voluntario joven que realice misiones comerciales o técnicas.			●			●



## CUADRO 7.4 PRINCIPALES PROGRAMAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN. ITALIA

ITALIA	Algunos Programas de Apoyo a nivel nacional	Indicación	Consolidación	Cooperación	Implantación	Formación	Asesoramiento
	<b>Colaboración con Países de Europa Central y del Este:</b> Apoyo a iniciativas de cooperación internacional con países del Centro y Este de Europa. Los gastos cubiertos son aquellos referidos a la consultoría, formación técnica, estudios de viabilidad, gastos de viaje y de personal.			●			
	<b>Ayudas a Institutos, Organismos y Asociaciones para la Promoción de las Exportaciones Italianas</b> La ley adjudica fondos a organizaciones, institutos y asociaciones de ámbito nacional (así como Cámaras de Comercio) que desarrollan actividades dirigidas al fomento de la internacionalización de Pymes. La medida beneficia indirectamente a las empresas exportadoras mediante el apoyo ofrecido a las instituciones que ofertan los servicios.	●					●
	<b>Contribución a Consorcios de Exportación de Pymes:</b> Apoyar los consorcios de Pymes dirigidos a fomentar la exportación. Los beneficiarios son grupos de al menos ocho empresas, límite que se reduce a cinco si se trata de empresas del sur de Italia o del sector artesanal y las ayudas cubren, con diversos criterios, los gastos derivados de la promoción de los consorcios.	●	●				
	<b>Ayudas al Comercio Exterior:</b> Ofertar a los compradores extranjeros de las empresas italianas una extensión de los plazos de pago, a tipos de interés de mercado. Asimismo, ofrece préstamos subvencionados a la exportación junto con seguros para los préstamos a la exportación, siempre bajo una serie de condiciones.			●		●	
	<b>Ayudas Financieras para la Promoción de la Exportación:</b> Facilitar la participación de las empresas italianas en concursos de licitación pública de países de fuera de la UE financiando los costes originados.	●				●	
	<b>Joint-ventures con Países en Desarrollo:</b> Ofertar financiación a las empresas italianas de cara a incentivar su participación en el capital de empresas mixtas con empresas en países en vías de desarrollo. La participación italiana puede realizarse en dinero o en especie.				●	●	
	<b>Medidas en Apoyo de las Exportaciones Italianas:</b> Fomentar la presencia estable y calificada de las empresas italianas en países de fuera de la UE a través del establecimiento de oficinas permanentes, centros de ventas, centros de asistencia y de almacenamiento en el extranjero. Además, la medida ofrece ayudas para el estudio, definición e implantación de programas de penetración comercial en países no UE.		●		●		
	<b>Formación para la Internacionalización:</b> Programa anual de formación en comercio internacional desarrollado por el Instituto Italiano de Comercio Exterior (ICE). Incluye cursos en Gestión de la Exportación, seminarios sobre temas específicos o becas que cubren los gastos de participación en Masters ofrecidos por las principales instituciones italianas.					●	
	<b>INFORMEST Centro de Servicios y Documentación para la Cooperación Económica Internacional:</b> Fomentar el desarrollo de la cooperación económica entre empresas italianas y extranjeras del Centro y Este de Europa, antigua URSS, China, Mongolia y Vietnam. El apoyo incluye información sobre legislación relevante en el país en cuestión, instituciones financieras e instrumentos de apoyo a la inversión y comercio en dichos países, oportunidades de negocio, actividades de consultoría y asesoramiento en operaciones de inversión y en actividades de diagnóstico empresarial, así como la organización de encuentros, seminarios, conferencias. El programa también oferta el apoyo y asesoramiento de una red de consultores extranjeros radicados en 30 países del Centro y Este de Europa, ex URSS y Asia.			●			●
	<b>Fomento de la Participación en Joint-Ventures en el Extranjero:</b> Facilitar (a través de ayudas financieras) la creación de joint-ventures por parte de empresas italianas con empresas de países de fuera de la UE.				●	●	
	<b>Seguros SACE:</b> SACE ofrece seguros para cubrir riesgos políticos y económicos, si bien en los últimos años se ha centrado en los de carácter político.			●			
	<b>Financiación de los Gastos Relativos a Estudios de Pre-viabilidad y Viabilidad y Programas de Apoyo Técnico:</b> Financiar los gastos relativos a estudios de viabilidad sobre exportación o inversión de empresas italianas en países de fuera de la UE. La cantidad a financiar puede cubrir el 100% de los gastos, con un límite pre-establecido.				●		
	<b>Oficina de Ferias:</b> La Oficina de Ferias invita a directivos y a organismos económicos y gubernamentales extranjeros a ferias italianas para dar a conocer los productos italianos y establecer acuerdos comerciales con empresas italianas y organismos económicos.			●			

## 7.3. España y Comunidades Autónomas

### 7.3.1. Medidas de apoyo España: ICEX y COFIDES

Para el estudio de las medidas de apoyo en España se han tomado como referencia tres instituciones cuya larga trayectoria y activa participación en materia de promoción de la internacionalización permite conocer la actual situación del panorama de ayudas nacionales. Las Cámaras de Comercio, junto con el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) como la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)

tienen como objetivo apoyar integralmente a las empresas españolas en el desarrollo de su actividad exterior. A continuación se presentan, de forma resumida, las actuaciones de cada una de estas entidades.

## CÁMARAS DE COMERCIO

INFORMACIÓN	Asesoramiento individualizado en materia de comercio exterior e instrumentos que las Cámaras ponen a disposición de las empresas en materia de información (estadísticas, bases de datos, estudios,...).				
FORMACIÓN	Las Cámaras realizan actividades formativas en materia de Comercio Exterior. Entre estas actividades destacan: Cursos de Comercio Exterior, Cursos de Idiomas, Masters, Jornadas sobre países, Seminarios y Becas.				
PROMOCIÓN	Misiones directas e inversas, misión estudios, exposición de catálogos, ferias, etc.	Programa PIPE2000.	Encuentros de Cooperación.	Viajes de Prospección Individual.	Promoción del Turismo en el exterior: programa anexo al Plan Cameral, con actividades programadas en materia turística.
OTROS	Comités de Cooperación: su objetivo es establecer una relación fluida y permanente entre empresarios españoles y empresarios de diferentes países, ofreciendo a la empresa española el apoyo logístico y los contactos necesarios que le permitan acometer de forma más eficaz su internacionalización.		Subcontratación: asesoramiento individualizado a las empresas subcontratistas, facilitando los contactos entre empresas contratistas y subcontratistas y organizando actividades, tanto de promoción como de formación e información, para impulsar este sector, con apoyo del ICEX.		

## INFORMACIÓN

Búsqueda de Informac.: C@bi	C@bi (Cámaras búsqueda de información): programa de las Cámaras de Comercio que proporciona a la empresa información disponible en internet sobre comercio exterior.				
Asesoramiento On-line: C@sce	C@sce (Cámaras Consultas en Comercio Exterior): servicio de consultoría en comercio exterior con respuesta a las consultas más frecuentes en la operativa y gestión del comercio exterior.				
Documentos Camerales: C@doex	C@doex: servicio on-line de documentación y estudios sobre comercio exterior.				
Base de Datos de Comercio Exterior de España	Acceso a todas las operaciones de comercio exterior realizadas en España. Recopila 600.000 registros mensuales y más de 7.000.000 de operaciones anuales. Ofrece toda la información de importaciones y exportaciones, desagregada mensualmente, en 9.000 productos diferentes, 300 países, provincias y comunidades autónomas.				
Directorio empresas Exportadoras e Importadoras	Directorio en internet de empresas españolas con operaciones de comercio exterior. El objetivo es proporcionar un conocimiento preciso de las empresas españolas exportadoras e importadoras, productos comercializados por cada una de ellas y países donde llevan a cabo sus intercambios, con el objeto de promover internacionalmente el negocio de las empresas.				
InfoPaís C@meral	Información precisa y sencilla para el usuario sobre la situación económica de 162 países, con especial énfasis en aspectos empresariales. Proporciona un informe detallado.				

## HERRAMIENTAS DE APOYO

Guías on line	Guía de Elaboración de Estudios de Mercado.	Guía Preparación de Viajes Comerciales.	Guía de Visitas a Ferias Internacionales.	Guía de Investigación de Mercados Exteriores,	Guía @rancel.
	Guía de Respuesta a Demandas Empresariales.	Guía Ley Prevención Bioterrorismo EEUU.	Guía Selección de Agentes Comerciales.	Guía Documentos Importación y Exportación.	Guía Cálculo de Precio de Exportación.
Guía España	Directorio en línea que clasifica y ordena aquellas páginas existentes en internet con información de especial interés sobre España. Enfocada desde un punto de vista económico y centrándose en aspectos relevantes para el mundo empresarial.				
Infoeox C@meral	Información sobre comercio exterior recopilada a través de la red de Cámaras de Comercio.				



## ICEX- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

INFORMACIÓN, Y FORMACIÓN	Información sobre mercados y sectores, etc.	Información sobre proyec. de inversión y cooperación	Información sobre apoyos y subvenciones	Seminarios, jornadas, cursos, talleres, etc.	Red de información en el exterior (OFCOMES)
PROMOCIÓN y ASESORAMIENTO	Misiones, ferias, encuentros, etc.	Servicios individuales a empresas Programa PIPE	Programas de acompañamiento	Foros de inversiones y cooperación empresarial	Diseño y Desarrollo de acuerdos de cooperación
FINANCIACIÓN	Contribuye financieramente al desarrollo de diferentes proyectos y acciones comerciales.				

### PROGRAMAS DE EMPRESA

• Consorcios de exportación	Apoyo a la agrupación de pymes para la comercialización de sus productos en mercados exteriores y promoción internacional de los mismos de forma conjunta (Consortios en Origen). También apoya la implantación comercial agrupada de pymes en el exterior (Consortios en destino).
• Plan de implantación en el exterior	Apoyo a la implantación comercial a través de filiales y sucursales en mercados exteriores excepto los países de la Unión Europea. Se apoyan gastos de estructura y promoción.
• Programas de empresa - apoyo a marcas españolas	Apoyo a la consolidación y posicionamiento de marcas españolas en los mercados fuera del ámbito de la Unión Europea. Estos apoyos se centran en acciones de publicidad y comunicación, promociones en puntos de venta, patrocinios comerciales, etc.
• Fondo de ayuda integral a proyectos (FAIP)	Apoyo a empresas para fomentar su participación en concursos o licitaciones internacionales oficialmente convocadas y fuera de la UE. Compromiso de devolución de ayuda en caso de resultar adjudicatario del proyecto.
• Viajes de asistencia técnica	Complemento del FAIP para apoyar la participación de empresas españolas en proyectos financiados en países en vías de desarrollo por la UE y los organismos multilaterales de desarrollo mediante la financiación de parte de los viajes realizados en las fases de detección, precalificación, presentación de oferta y seguimiento para dichos proyectos.

### PROGRAMAS DE APOYO A PROYECTOS DE INVERSIÓN

• PROSPINVER	Programa de apoyo a los viajes de Prospección de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b> facilitar las primeras negociaciones con socios identificados o la valoración inicial de una oportunidad de inversión</li> <li>• Paso previo para la posible solicitud de un PAPI</li> <li>• Países prioritarios: Japón, China, India, México, Brasil, Marruecos, Argelia, Rusia y EE. UU.</li> </ul>
• PIDINVER	Programa de identificación, difusión y apoyo a nuevas iniciativas de inversión	<p><b>Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la identificación de proyectos de inversión en destino y su posterior difusión en España</li> <li>• Analizar la potencialidad de los futuros socios extranjeros</li> <li>• Fomentar el surgimiento de nuevas empresas inversoras</li> </ul>
• PAPI	Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI) en su fase preliminar (preparación del proyecto) y en su fase de desarrollo (puesta en marcha del proyecto).	Financiación parcial de los costes derivados de la realización de actividades de preinversión y de asistencia técnica al montaje, puesta en marcha y formación de personal local durante el período inicial de vida del proyecto

## FONDOS E INSTRUMENTOS GESTIONADOS POR COFIDES

DENOMINACIÓN	ZONA GEOGRÁFICA OBJETIVO	PROYECTOS ELEGIBLES	FASES DEL PROYECTO	TIPOS DE APOYO	LÍMITE POR PROYECTO
--------------	-----------------------------	------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------

### FONDOS FIDUCIARIOS DE FOMENTO DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR

• <b>FIEX</b>	Todos los países en desarrollo	Empresas en el exterior participadas por empresas españolas	<b>INVERSIÓN</b>	Participaciones en capital. Cuasi-capital	25 millones de euros
• <b>FONPYME</b>	Todos los países en desarrollo	Empresas en el exterior participadas por pymes españolas	<b>INVERSIÓN</b>	Participaciones en capital. Cuasi-capital	4 millones de euros
• <b>CHINA / FIEX</b>	China	Empresas chinas participadas por empresas españolas	<b>INVERSIÓN</b>	Participaciones en capital. Cuasi-capital	25 millones de euros
• <b>PAÍSES AMPLIACIÓN</b>	Países Ampliación UE	Empresas en los países ampliación participadas por empresas españolas	<b>INVERSIÓN</b>	Participaciones en capital. Cuasi-capital	25 millones de euros

### LÍNEAS DE FINANCIACIÓN CON INSTITUCIONES NACIONALES

• <b>LÍNEA ICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA*</b>	Todos los países	Inversiones productivas de empresas españolas (hasta 500 trabajadores) en el exterior	<b>INVERSIÓN</b>	Préstamos a largo plazo al inversor español o a la empresa participada	3 millones de euros
---	------------------	---	------------------	--	---------------------

### LÍNEAS E INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN PARA PAÍSES O SECTORES ESPECÍFICOS

• <b>LÍNEA DE FINANCIACIÓN DE INVERSIONES EN EL SECTOR SERVICIOS</b>	Todos los países en desarrollo	Inversiones productivas en el sector servicios con participación española mínima del 50%	<b>INVERSIÓN</b>	Préstamos ordinarios o de coinversión. Préstamos Multiproyecto.	2,5 millones de euros
• <b>LÍNEA DE FINANCIACIÓN DE INVERSIONES EN EL SECTOR TURÍSTICO</b>	Todos los países en desarrollo	Inversiones productivas en el sector turístico con participación española mínima del 50%	<b>INVERSIÓN</b>	Participaciones en capital. Préstamos participativos o de coinversión	25 millones de euros
• <b>LÍNEA DE FINANCIACIÓN DE INVERSIONES EN EL SECTOR MEDIOAMBIENTAL</b>	Todos los países en desarrollo	Inversiones productivas en el sector medioambiental con participación española mínima del 50%	<b>INVERSIÓN</b>	Participaciones en capital. Préstamos ordinarios o de coinversión	15 millones de euros

### LÍNEAS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS MULTILATERALES

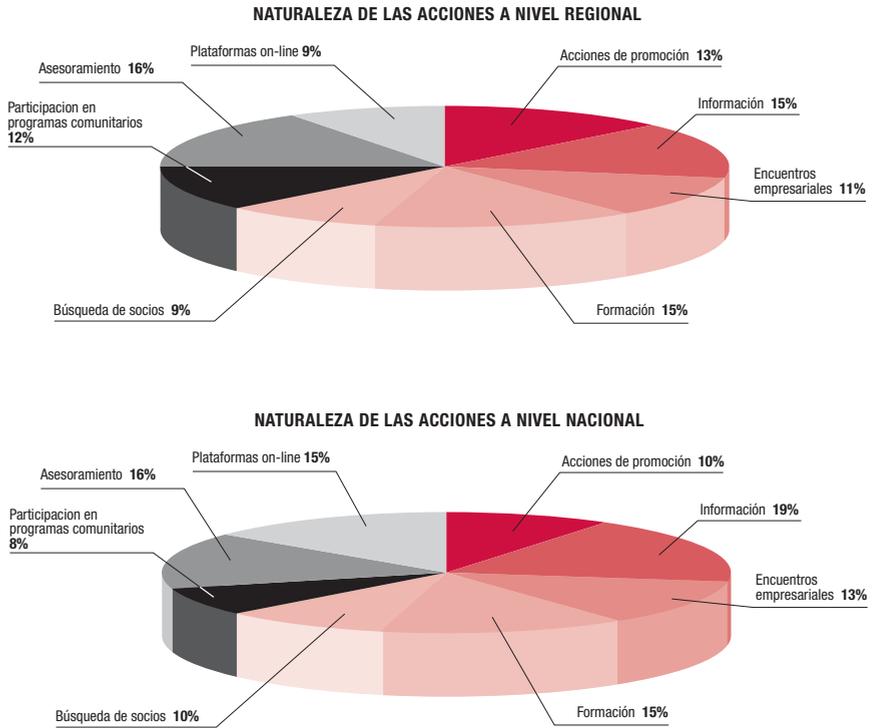
• <b>LÍNEA DE FINANCIACIÓN EFP CON EL BEI (BANCO EUROPEO DE INVER.)</b>	ACP, OCT, Sudáfrica	Inversiones productivas de empresas	<b>INVERSIÓN</b>	Préstamos a largo plazo al proyecto en condiciones especiales	25 millones de euros
• <b>LÍNEA DE COFINANCIACIÓN COFIDES/FOMIN (FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES)</b>	América Latina	Inversiones productivas de pymes conjuntas con participación de empresas españolas	<b>INVERSIÓN</b>	Participaciones en capital. Cuasi-capital. Préstamos a medio plazo para circulante	1.500.000 dólares USA
• <b>LÍNEA DE COFINANCIACIÓN COFIDES/CII (CORPORACIÓN INTERAMERICANA DE INVERSIONES)</b>	América Latina	Inversiones productivas de pymes conjuntas con participación de empresas españolas	<b>INVERSIÓN</b>	Préstamos a largo plazo y cuasi-capital	10 millones de dólares USA

(\* Esta línea está pendiente de renovación por el ICO.

### 7.3.2. Medidas de apoyo. Comunidades Autónomas

La naturaleza de las acciones en el ámbito de la cooperación empresarial a nivel nacional y regional promovido por organismos privados y públicos, muestra fotografías similares aunque no idénticas. En ese sentido, conforme reflejan los gráficos adjuntos, ambos paneles de medidas de apoyo se refuerzan.

GRÁFICO 7.1



Fuente: Ministerio de Economía. "Instrumentos para promover la cooperación empresarial en España. Situación actual y perspectivas de futuro".

La información seleccionada corresponde a las comunidades autónomas de Cataluña, Madrid, País Vasco y Comunidad Valenciana. Del análisis de las actuaciones a nivel europeo, nacional y regional se concluye que las líneas de apoyo son muy similares entre sí, utilizando los organismos de promoción exterior prácticamente los mismos instrumentos de apoyo con variantes diferentes. En última instancia, los organismos adaptan sus programas a las necesidades de las empresas más cercanas, pero finalmente existe un tronco común de necesidades coincidentes. Así, los factores tamaño, filosofía de empresa, experiencia, etc. son más determinantes que la propia ubicación geográfica.

**CUADRO 7.5 COMPARACIÓN DE MEDIDAS DE APOYO. CATALUÑA, MADRID, COMUNIDAD VALENCIANA Y PAÍS VASCO**

Programas de Apoyo a nivel regional	Iniciación	Consolidación	Cooperación	Implantación	Formación	Asesoramiento*	Información*
<b>COPCA</b>							
• Programa microempresa	•						
• Programa NEX-PIPE 2000	•						
• Programa NEX FASE II	•						
• Formación y recursos humanos (Bolsa de trabajo)					•		
• Chat de Becarios					•		
• Línea COPCA de iniciación a la exportación (LINIANEX) y línea COPCA de internacionalización (LINIA)	•	•		•			
• Invercat exterior, FCR (Fondo de Capital Riesgo)		•		•			
• Servicio IDE		•		•			
• Programa NEI y Club NEI		•					
• Proyecto INTERNET	•				•		
• La feria virtual del exportador catalán	•	•	•				
• 2BdGITAL	•	•	•		•		
• La empresa y la cooperación al desarrollo			•				
• Cooperación empresarial			•				
<b>IVEX</b>							
• Programa de introducción en nuevos mercados - Grupos de Promoción	•	•	•				
• Programa de identificación de nuevas empresas con potencial exportador	•						
• Programa de iniciación a la promoción exterior 2001-2006 (PIPE)	•						
• Programa de seguimiento de empresas PIPE		•					
• Programa de Apoyo a la Reorientación Estratégica de la empresa Exportadora de la Comunidad Valenciana - DIAPEX	•	•					
• Programa de gestores a tiempo parcial (GTP)	•	•			•		
• Plan de implantación en el exterior y fondo de implantación en el exterior (FIVEX)		•		•			
• Programa de acompañamiento a empresas en la toma de decisiones estratégicas de implantación en el exterior		•		•			
• Programa piloto de cooperación interempresarial como variable estratégica en la internacionalización de la empresa			•				
• Programa de cooperación internacional			•				
• Programa de Asesoramiento Permanente a las empresas de la Comunidad Valenciana en los Mercados Duty Free	•	•					
<b>SPRI</b>							
• PROINTER 2005 - Programa de Internacionalización		•	•	•			
• Consorcios de Exportación 2005			•				
• Programa ELKARTZEN 2005 (Asociaciones sectoriales)			•				
• PFAM 2005 - Formación Aplicada en Marketing Internacional	•			•			
• PIE-PIPE 2000 (Convocatoria 2005)	•						
• Programa ATZERRI 2005 (SPRI)		•		•			
• GAUZATU Implantaciones Exteriores 2005		•		•			
• Titulados Extranjeros para Proyectos de Internacionalización		•		•			
• Becas de Internacionalización 2005. Prácticas de los becarios del prog.de formación de expertos en comercio exterior					•		
• Becas de Internacionalización 2005. Prácticas de becarios en empresas internacionalizadas					•		
<b>IMADE</b>							
• Plan de competitividad de la pyme (pccp)	•	•		•			
• Plan de innovación empresarial (pie)	•	•		•			
• Programa de detección de necesidades de la pyme madrileña para su internacionalización							
• Programa PIPE 2000	•						

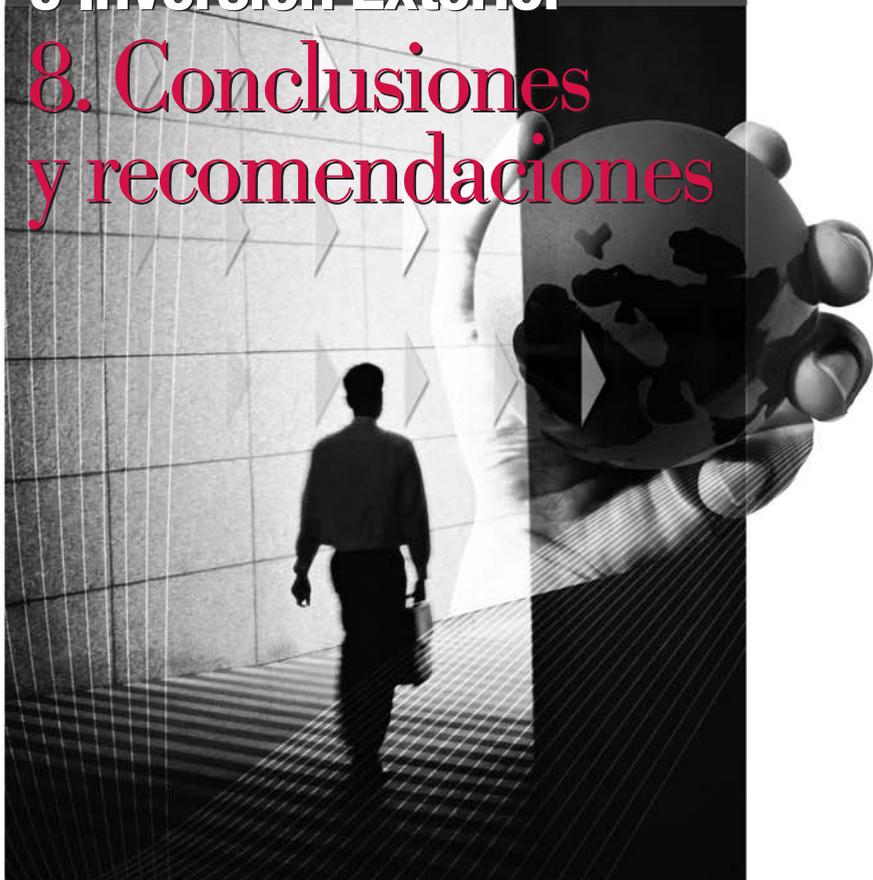
(\*) Se considera que en prácticamente todos los programas se llevan a cabo actividades de asesoramiento e información.



# Internacionalización DE LA **Empresa** **Española**

**Cooperación Empresarial  
e Inversión Exterior**

## **8. Conclusiones y recomendaciones**





# Conclusiones y recomendaciones

## 8.1. El contexto de la actividad exterior: evolución reciente

El dinamismo actual de la actividad comercial exterior de la economía española se refleja en el incremento continuado de su apertura exterior (porcentaje de exportaciones e importaciones sobre el PIB), cifrada en el 20% en 1980, el 36% en 1995 y el 60% en 2004. Asimismo, la participación de España en los flujos internacionales de inversión se ha intensificado notablemente desde los años noventa.

Tanto la inversión como la actividad exterior española están excesivamente concentradas tanto geográfica (Unión Europea) como sectorialmente. Las cifras de comercio e inversión exterior española reflejan la evolución de la actividad económica, con la dinámica de la globalización como constante en casi cualquier rama de actividad. En el futuro inmediato se abre el reto de la innovación: la globalización y la internacionalización es una tendencia compartida en la que también participan los competidores de las empresas españolas; consecuentemente, el mantenimiento y la mejora de su posición internacional actual obliga, necesariamente, a una oferta de mayor valor añadido y calidad y reconocible como tal por los mercados.

### CLAVES DE LOS FLUJOS COMERCIALES E INVERSORES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA, 1995-2005

- Apertura comercial creciente de la economía española: imbricación en el mercado comunitario (UE).
- Concentración de la actividad comercial en productos y mercados. Predomina el componente tecnológico medio-alto, mediatizado por el peso de los vehículos automóviles.
- Aportación territorial correlacionada con el tamaño del tejido empresarial, la especialización industrial relativa y la presencia de grandes empresas/grupos.
- La probabilidad y propensión exportadora es creciente con el tamaño empresarial. Esta se apoya en los recursos de la empresa y en menor medida recurre a la cooperación.
- Crecimiento continuado de la inversión exterior española, apoyado en grandes firmas, sobre todo del sector de servicios. No obstante, desde 2000 se constata la presencia creciente de la inversión exterior española con destino industrial.

## CLAVES DE LOS FLUJOS COMERCIALES E INVERSORES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA, 1995-2005 (cont.)

### RETOS DE LA PRESENCIA EXTERIOR ESPAÑOLA

- La exportación ya no parece responder al menor crecimiento de la demanda doméstica: **¿los mercados exteriores son ya un objetivo en sí mismo para las pymes españolas con actividad exterior?**
- La trayectoria de apertura muestra el crecimiento continuado. **¿Cómo se aborda la consolidación de la cuota de mercado exterior alcanzada?**
- Las empresas industriales no sólo exportan, sino que comienzan a invertir en el exterior. **¿Qué motiva esta presencia inversora exterior?**
- Concentración geográfica y sectorial/productos. **¿Es posible la diversificación?**

## 8.2. La presencia exterior de la empresa española

### 8.2.1. Cómo es la actividad exterior de la empresa española

El conocimiento sobre la actividad exterior de la empresa española se ha obtenido a partir de un trabajo de campo, recopilando información sobre 778 empresas, de las que 638 reconocen abordar dicha presencia exterior con una cierta continuidad en el tiempo, lo que les dota de conocimiento experto mencionado.

#### PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

Objetivo: Conocer la opinión y estado de la empresa

- Posición ante la internacionalización actual y futura
- Utilización, razones de uso y opinión con respecto a las modalidades de presencia exterior comercial, productiva y/o tecnológica
- Utilización, ventajas e inconvenientes de las figuras de cooperación: Valoración global de la cooperación
- Medidas de apoyo: conocimiento y uso.

Encuesta  
(Más de 2.000 empresas contactadas)  
778 empresas participantes

- Limitaciones a la participación significativa según selección de una muestra:
  - tamaño empresarial: capacidad
  - presencia exterior: conocimiento experto
  - "independencia en la actuación": no se incluyen multinacionales
  - actividad económica: significatividad con respecto a los flujos comerciales españoles

Conocer la **opinión** del colectivo de empresas radicadas en España con **capacidad de decisión** en su **posicionamiento internacional** y con un **conocimiento experto**.

## CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

- Es una muestra que ilustra en cuanto al comportamiento del tejido empresarial presente en los mercados exteriores.
- Configurada a partir de la selección de las ramas de actividad -industriales y de servicios- significativas en la presencia exterior española. No se incluyen las actividades caracterizadas por la presencia de grandes empresas y actividad global (banca, telefonía, energía, ...)
- "Efecto tamaño": garantía de atención hacia el colectivo con capacidad de mejorar su presencia exterior
  - 55% menos de 20 empleos
  - 30% entre 20 y 49 empleos
  - 15% 50 y más empleos
- Otros rasgos caracterizadores:
  - 27% pertenece a un grupo empresarial
  - 67% a una asociación sectorial
  - 22% a una asociación de exportadores
- Expectativas de la actividad: un porcentaje importante de las empresas consultadas ha invertido en maquinaria y equipos (74%), en equipos y aplicaciones informáticas (84%) y/o en I+D (50%)

Muestra de empresas representativa, ajustada al núcleo de actividad exterior española y con una clara expectativa de futuro.

Las principales conclusiones del análisis son:

- ◆ Ocho de cada diez empresas consultadas (de más de diez empleos) reconoce que cuenta con actividad comercial exterior y, al menos una de cada dos, reconoce que exporta e importa simultáneamente. Para dos tercios de las empresas la exportación se ha iniciado con anterioridad a 1995.
- ◆ Una de cada tres empresas con presencia exterior ha desarrollado algún tipo de modalidad de cooperación con este fin, de las cuales dos tercios lo hacen en destino. Para dos tercios de las empresas, la cooperación se ha iniciado con posterioridad a 1996, y para el 40%, después de 2000.
- ◆ Una de cada tres empresas ha realizado algún tipo de inversión exterior (comercial, productiva, tecnológica) en los tres últimos años.

## EMPRESAS CON ACTIVIDAD EXTERIOR RECONOCIDA. CARACTERIZACIÓN DE ESTA PRESENCIA

**8/10 empresas consultadas reconocen una presencia exterior efectiva, lo que garantiza ser un colectivo experto y conocedor del desarrollo de esta presencia exterior**

### Resultados compartidos en la caracterización de la presencia exterior

- El porcentaje de empresas que exporta e importa prácticamente duplica a las que sólo exportan: Completar la presencia comercial exterior.
- Una de cada tres empresas con presencia comercial exterior reconoce que ha realizado alguna inversión en el exterior en los últimos tres años: Consolidación de la Presencia Exterior.
- Una de cada cuatro empresas con presencia comercial exterior coopera: Elección de la modalidad de presencia en el exterior.
- Cuando la cooperación es en origen el socio es español, cuando es en destino prevalece el socio extranjero: Selección del tipo de socio.

### Variables particulares que cualifican la presencia exterior

- La actividad exterior es creciente y más compleja a medida que crece el tamaño empresarial, la pertenencia a grupo, asociación o la presencia de capital extranjero: Dimensión, recursos y masa crítica conocedora y transmisora de las posibilidades de esta presencia exterior.
- La relación entre la actividad exterior y la rama de actividad es menos clara. No obstante, Material eléctrico electrónico y de precisión y Química, caucho y plástico muestran una presencia exterior más sofisticada, ya que registran mejores resultados en inversión exterior y cooperación: ¿Qué papel juegan las características concretas de cada producto?

Estos resultados apuntan hacia un tejido empresarial que, en un porcentaje importante, se está internacionalizando, con una presencia exterior continuada y compleja. Asimismo, se observa que:

- ◆ A medida que crece el tamaño empresarial, aumenta la probabilidad y la propensión exportadora, la cooperación y la inversión exterior<sup>8</sup>. En este sentido, se estima que la dimensión empresarial/los recursos disponibles tendría un efecto cada vez más importante en el desarrollo de su internacionalización, así como para cualquier componente del desarrollo del proyecto empresarial (I+D, por ejemplo), indispensables en su competitividad y determinante de su crecimiento.
- ◆ Este mismo hecho se reproduce con la participación de capital extranjero, la pertenencia a grupo empresarial, a asociación sectorial y/o de exportadores.
- ◆ La presencia exportadora (porcentaje de empresas que declaran exportar) según ramas de actividad es bastante similar. Destaca la rama de Química, caucho y plásticos y la de Material eléctrico, electrónico y de precisión por la utilización de figuras de cooperación y la realización de inversión exterior.

### 8.2.2. Evolución y motivación de la presencia exterior

Para el 54% de las empresas, sus ventas exteriores suponen hasta el 25% de sus ventas totales, para el 21% se cifra entre el 26-50% y para el 21%, supera el 50%. Por ramas de actividad, al menos una de cada dos empresas se mantienen por debajo del umbral del 25%. Las excepciones son las empresas de servicios, con una clara menor propensión exportadora.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño empresarial o rama de actividad estiman que su propensión exportadora mejorará en los años venideros. Esta positiva trayectoria será consecuencia del dinamismo de los mercados de exportación y, sobre todo, de la capacidad que se otorgan las empresas para la generación de estrategias precisas para diversificar su presencia en mercados y productos. De cualquier modo, la mejora en la presencia exterior no es respuesta a la debilidad del mercado doméstico, sino que es fruto de una actitud proactiva.

Una de cada tres empresas que tienen presencia exterior reconoce que ha abordado alguna inversión exterior en los últimos tres años. Se constata que a medida que crece el tamaño empresarial, la realización de esta actividad crece. Además, las empresas apoyan esta presencia exterior en sus propios recursos y recurren a las figuras de cooperación en menor medida. La principal motivación aludida para invertir en el exterior es la mejora en el acceso a nuevos clientes y mercados y el mantenimiento o consolidación de los actuales.

Al igual que en términos de flujos comerciales globales, nueve de cada diez empresas con actividad exterior declaran presencia comercial en la UE-15, porcentaje que desciende a dos de cada tres en Latinoamérica y el Resto del Mundo (donde se incluyen

<sup>8</sup>Y, por otra parte, el propio proceso de internacionalización pudiera estar incidiendo en el incremento de la dimensión empresarial.

mercados como EE. UU o Marruecos). Por otra parte, el 18% de las empresas declara contar con alguna implantación productiva en el exterior. La distribución geográfica de la presencia productiva de las empresas analizadas sigue el mismo patrón que el señalado con respecto a la presencia comercial, si bien, los porcentajes son en todos los casos inferiores. Es decir, la inversión exterior es mayor en los mercados maduros, como la UE-25.

#### LA EVOLUCIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA ACTIVIDAD EXTERIOR. EMPRESAS EXPORTADORAS

##### Importancia de la exportación (% ventas totales)

1/2 empresas: hasta el 25% ventas  
1/4 empresas: del 26-50% ventas  
1/4 empresas: más del 50% ventas

- Mejora progresiva en la propensión exportadora: Todas las empresas estiman que la aportación exterior a su ventas totales se va a incrementar en el corto plazo (tres años).
- En la posición actual y la mejora futura, los factores a los que se les otorga mayor incidencia son:
  - dinamismo de los mercados exteriores
  - estrategias de diversificación en productos y/o en mercados

- La actividad exterior tiene una importancia (% ventas) creciente con: el tamaño empresarial, la pertenencia a grupo, asociación sectorial o de exportación y la presencia de capital extranjero.
- Para todas las actividades, al menos una de cada dos empresas exporta sólo hasta el 25% de sus ventas, con las siguientes matizaciones:
  - Industria metálica y Maquinaria, equipo y material de transporte: el 25% de sus empresas exporta más del 50% de sus ventas.
  - Material eléctrico, electrónico y de precisión: el 38% de sus empresas exporta entre el 26-50% de sus ventas.
  - Las restantes actividades registran -al menos- a dos tercios de sus empresas exportando menos del 25% de sus ventas.

##### En los últimos tres años una de cada tres empresas ha realizado alguna inversión en el exterior. Este porcentaje es creciente con el tamaño empresarial

- Destacan las empresas de:
  - Material eléctrico, electrónico y de precisión
  - Química, caucho y plásticos
- Argumentos-razones:
  - Facilitar el acceso a nuevos mercados
  - Garantizar el contacto con los clientes consolidados

En la articulación de esta presencia exterior (comercial y/o productiva) destaca que son mercados abordados principalmente en solitario. La realización de operaciones de cooperación es más importante a medida que el mercado se aleja o no existe una conexión sociocultural o de presencia de empresas que funcione como efecto tractor. Existe un recelo evidente hacia la cooperación, de modo que si se cuenta con los recursos disponibles esta opción no se plantea. De hecho, prevalece la cooperación en destino sobre la realizada en origen. Además, la cooperación es más intensa con socios extranjeros que nacionales, manifestando menores beneficios derivados de la colaboración con competidores cercanos que con los alejados geográficamente.

Entre los argumentos de éxito de la cooperación en la internacionalización cabe destacar el factor humano: a menudo, la articulación de una propuesta de estas características fructifica, precisamente, porque se contacta con la persona idónea.

**CARACTERIZACIÓN DEL POSICIONAMIENTO EXTERIOR**

**Posicionamiento**

- Comercial, productivo
- En solitario y/o en cooperación (origen/destino)
- Áreas o ámbitos geográficos: España, UE-15, UE-ampliada, Resto de Europa, Latinoamérica, China, Resto de Asia, Resto del Mundo

- El posicionamiento, sea comercial o productivo, se aborda mayoritariamente en solitario.
- Destaca la importante presencia comercial exterior en la UE-15, manifestado por nueve de cada diez empresas, seguida de la registrada en Latinoamérica y el Resto del Mundo (seis de cada diez).
- La presencia productiva reproduce el mismo orden de importancia de estos destinos, aunque con una presencia efectiva sensiblemente inferior:
  - Una de cada seis empresas reconoce una presencia productiva en la UE-15
  - Y, entre el 7-8% reconocen dicha presencia en Latinoamérica, Resto del Mundo, o China.
- En la medida en que estos mercados se alejan geográficamente, crece la presencia de las figuras de cooperación. Asimismo, podría decirse que -en general- se opta por estar presentes en solitario o en cooperación, siendo menos habitual la adopción simultánea de ambas opciones.

**8.2.3. Articulación de la presencia exterior**

La mayoría de las empresas gestiona su posición comercial internacional a través de su propia estructura, a través de la venta directa (76,5% de respuestas positivas), los representantes asalariados (25,4%) y las filiales comerciales (19,3%). Estos recursos se completan con el recurso a los distribuidores (60,6%) y los agentes a comisión (59,3%), más próximos a la gestión delegada. Por tanto, el grueso de la gestión exterior recae en aquellas herramientas bajo el control de la empresa. Las herramientas que requieren de un cierto acuerdo para su puesta en marcha y gestión, como la utilización de la red de distribución ajena (14,2%), la Joint-Venture comercial (9,7%), el consorcio en origen (5,9%) o en destino (5,1%) y la creación de una empresa comercial (con socio en origen, 2,3%, y en destino, 7,1%) son utilizadas en menor medida.

**LA ARTICULACIÓN DE LA PRESENCIA EXTERIOR**

**Presencia comercial: Caracterización**

- Venta directa+Distribuidores+Agentes (comisión): al menos 2/3 empresas
- Representante +filial: 1/4 empresas
- Resto (consorcios, joint ventures, ...), marginales

- A más tamaño, más herramientas utilizadas empresas de más de 100 empleos aportan el grueso de las filiales, consorcios, etc.

→ Caracterización por ramas de actividad:

- Industria metálica, Química, caucho y plásticos: **control directo**
- Maquinaria, equipo y material de transporte: **concentración** de la acción comercial
- Material eléctrico, electrónico, Química, caucho, plástico e Industria metálica: **filiales**

**Presencia productiva / tecnológica: Caracterización**

Una de cada diez empresas: implantación productiva, acuerdo de transferencia tecnológica o cooperación en I+D

**Argumentos y opiniones**

- Conocimiento del país y volumen de ventas
- Creación de empresas comerciales: filiales

Posición comercial basada en:

- El **control directo** de la operativa
- El **conocimiento** "primera mano"

Opinión general: **Positiva.**

- A más uso, mejor opinión
- "Mejor valoración relativa": consorcios en origen y empresas con socios en origen

**Argumentos y opiniones**

- Conocimiento del país y volumen de ventas
- "Otra razón" (empresas no usuarias): No tener recursos, no plantearse, etc.
- Opinión: **Positiva.**

El tamaño empresarial facilita una mayor y más amplia presencia internacional, que lleva pareja el recurso a un rango más amplio de herramientas de comercialización y de presencia productiva internacional. Así, el conocimiento del mercado, la cercanía geográfica y/o el volumen de ventas (importancia de la cuantía y/o expectativa de crecimiento), son los argumentos que explican la elección de figuras controladas por la empresa, como la venta directa o las filiales comerciales. Por el contrario, el alejamiento geográfico, el menor conocimiento y/o el volumen de ventas inclinan la elección hacia figuras de cooperación en las que el socio local es el que aporta este conocimiento de primera mano.

## CLAVES DE LA PRESENCIA EXTERIOR DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

- Se confirma que la probabilidad y la propensión exportadora es creciente con el tamaño empresarial, la participación en grupos empresariales o la presencia de capital extranjero.
- Para una de cada dos empresas, la exportación representa más del 25% de sus ventas. Además, para cualquier empresa, se estima que su propensión exportadora mejorará, basada en el dinamismo de estos mercados y la capacidad de la empresa de generar estrategias de diversificación.
- Una de cada tres empresas con actividad exterior ha realizado alguna inversión exterior en los tres últimos años, motivada por los objetivos de acceso a nuevos clientes y mercados y la consolidación de los actuales.
- Dos de cada tres empresas con actividad exterior están presentes en la UE-15 y casi una de cada dos en Latinoamérica y en el Resto del Mundo. Casi una de cada seis reconoce actividad productiva en la UE-15 y, en menor medida, en el resto de los mercados propuestos.
- La actividad comercial o productiva en el exterior se aborda en solitario en los mercados conocidos, cercanos y maduros (UE-15, por ejemplo). En la medida que el mercado se aleja, crece la probabilidad de su abordaje mediante figuras de cooperación.

## RETOS DE LA PRESENCIA EXTERIOR ESPAÑOLA

- En la consolidación de la base exportadora se reconoce la importancia de las herramientas estratégicas enfocadas hacia la diversificación de mercados y clientes. **¿Cuáles son las herramientas que debe desarrollar la empresa?**
- Se constata la consolidación de la propensión exportadora mediante la presencia productiva o comercial afincada en los mercados de destino. **¿Cómo debe abordarse la consolidación de la cuota de mercado exterior alcanzada?**
- El efecto dimensión. El tamaño es una variable que cualifica la presencia exterior y facilita su sofisticación. **¿Cuál es el papel a jugar por la cooperación en las actividades empresariales en el exterior?**

## 8.3. Valoración de la cooperación como eje facilitador de la presencia internacional

### 8.3.1. Ventajas e inconvenientes de la cooperación

Las empresas reconocen la utilidad de la cooperación para su internacionalización, en alusión a las limitaciones de su propia estructura para crecer, desarrollar nuevos mercados o nuevos productos o mantenerse en una economía global cada vez más competitiva. En este contexto, la empresa puede decidir continuar su actividad en solitario o

buscar un socio (o varios) que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos, compartiendo costes y riesgos.

La cooperación es, por lo tanto, la búsqueda de la sinergia entre empresas, constituyendo una herramienta para la internacionalización sobre todo en fases intermedias, es decir, para empresas que ya cuentan con algún tipo de experiencia al respecto. En la elección de una herramienta de comercialización, incluso las que se apoyan en la cooperación, subyace la necesidad de un cierto conocimiento previo (del mercado, de los potenciales clientes, de la actividad exterior). Este factor explica que, precisamente, el recurso a las figuras de cooperación sea creciente con el tamaño empresarial.

La elección de cada figura de cooperación depende (además del tamaño de mercado a atender y demás consideraciones relativas a las necesidades de comercialización) del grado de control que la empresa esté dispuesta a asumir o ceder en contraposición de los recursos disponibles para afrontar la operación. Es evidente que el mantenimiento del control lleva consigo un mayor compromiso de recursos y mayor riesgo y, en cambio, a menor control, mayor flexibilidad y menor riesgo.

**VANTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FIGURAS DE COOPERACIÓN. REQUISITOS.**

**Ventajas e inconvenientes de las figuras de cooperación**

**Ventajas**

- Reparto de coste
- Presentación de una oferta completa
- Sumar experiencias y compartir conocimiento

**Inconvenientes: pérdida de autonomía**

- Pérdida de autonomía
- Complejidad
- Intereses contrapuestos (desconfianza y coste de elección del socio)



En la elección de las figuras de posicionamiento internacional (comercial, productiva y tecnológica) prevalece:

- Conocimiento del país y volumen de ventas
- Cuanto menos se conoce o se aleja el mercado objetivo, crece la presencia de figuras de cooperación.

Control directo  
Conocimiento de primera mano

**Requisitos sobre acuerdos de cooperación**

Consortio en destino  
Protocolo de monitorización

Implantación comercial  
en destino (socio)

Implantación productiva  
en destino (socio)

Requisitos

Percepción de beneficio compartido  
Intercambio de información

Obstáculos

- Asesoramiento en el proceso
- Localización de socios
- Selección de equipo
- Traslado de personal

No hay diferencias de opinión entre las empresas (con y sin experiencia en cooperación) en la selección de requisitos y obstáculos a superar.

### 8.3.2. ¿Por qué no se coopera en mayor proporción?

Los inconvenientes principales ligados a las operaciones de cooperación entre empresas para la internacionalización son los excesivamente largos periodos de maduración, la dificultad para elegir el socio idóneo o la consecuencia negativa en la reputación de la empresa de una elección desafortunada. Las empresas, en general, son reacias a compartir su información, encuentran riesgos y no quieren perder su autonomía. Esta visión ciertamente dificulta el acercamiento a otra empresa para buscar y encontrar una vía de colaboración.

En cualquier acercamiento comercial, productivo o tecnológico la información y comunicación entre las empresas socias debe ser fluida. La fase inicial de conocimiento y aproximación, de gestación de la operación, puede ser larga y es determinante que las empresas perciban que persiguen los mismos fines y que estos se concretan en la percepción de los mismos resultados de la cooperación. Parece obvio que el punto de partida para alcanzar el éxito en una operación de cooperación es el conocimiento compartido, en la confianza de que existe una base de apoyo mutuo, soslayando las áreas de competencia. Así, las operaciones de cooperación son recomendables cuando existe concurrencia en la actividad y los mercados son alejados, o bien cuando hay complementariedades en la actividad y los mercados son próximos.

En términos generales, la cooperación es más factible en destino y con un socio extranjero. Es ciertamente más difícil buscar el recurso a la cooperación dentro de las mismas fronteras, que a efectos de la actividad exterior ya es, cuando menos, la UE-25, a no ser cuando ésta se aborda para situaciones que las favorecen como consorcios, agrupaciones de interés económico o UTE (uniones temporales de empresas) que buscan conseguir suficiente masa crítica o mantienen un interés puntual para presentar una oferta, sobre todo si se trata de licitaciones públicas.

Para las empresas, las claves del éxito de las figuras de cooperación (consorcios, empresas comerciales con socio en destino o empresas productivas con socio en destino) son: el asesoramiento (monitorización) en el proceso, la elección del socio y el equipo implicado (selección de personal y/o traslado). Luego, las personas, desde la elección del socio, la implicación de la dirección hasta la gestión de los recursos humanos, son fundamentales.

## CLAVES DE LA COOPERACIÓN ACTUALMENTE ABORDADA POR LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

- Las empresas reconocen que la cooperación permite compartir riesgos y recursos. Luego, puede ser una opción ventajosa para la empresa en el desarrollo de una nueva iniciativa.
- Las desventajas objetivas son la duración del proceso, la elección del socio y la consecuencia negativa en la reputación de una empresa de una elección desafortunada. Se reconoce que existe una desventaja genérica que fomenta el recelo hacia la cooperación: la desconfianza y la pérdida de control de la operación.
- La elección de una determinada figura de presencia exterior (comercial o productiva) combina estos factores: riesgo-control y dotación de recursos-flexibilidad. La elección de una figura determinada depende de la situación de la empresa, de su historial, de las expectativas en dicho mercado, etc. No hay una elección única y estable en el tiempo.
- El conocimiento y la información a compartir son la base de la cooperación. Por esta razón, se argumenta que el socio debe compartir la actividad cuando se trata de mercados alejados pero ser complementario, en mercados próximos.

### RETOS DE LA PRESENCIA EXTERIOR ESPAÑOLA

- ¿Se pueden/deben mejorar los usos de las figuras de cooperación? ¿Existen herramientas que faciliten la toma de decisión entre las figuras de comercialización?
- Una vez que se opta por una figura que requiere la cooperación con uno o más socios, ¿se dispone de herramientas de localización-acceso a socios potenciales-monitorización?

## 8.4. Principales figuras de cooperación y benchmarking de medidas de apoyo a la internacionalización

### 8.4.1. Figuras de cooperación: delimitación y caracterización

Las figuras de cooperación estudiadas son tan sólo una muestra de las diferentes fórmulas a las que las empresas se pueden acoger a la hora de plantearse una actuación exterior en cooperación. El perfil de los responsables de las empresas, las particularidades de cada organización, la complejidad del mercado, la idiosincrasia del país, entre otros factores, confluyen en la generación de tantas variantes de estas figuras como las necesidades propias de cada situación. Las opciones que permiten estas figuras son muchas, pudiendo ajustarse a las diferentes realidades de las empresas interesadas.

## FIGURAS DE COOPERACIÓN

### COOPERACIÓN COMERCIAL

- Consorcio de exportación
- Club de empresas
- Antena colectiva
- Piggy back
- Distribución comercial recíproca/cruzada
- Joint-venture comercial

### COOPERACIÓN TECNOLÓGICA

- Transferencia tecnológica
- I+D+i Compartido
- Licencia de patentes

### COOPERACIÓN PRODUCTIVA

- Central de compras
- Cooperación en la fabricación, ensamblaje
- Implantación productiva

### COOPERACIÓN FINANCIERA

- Adquisición apalancada
- Sociedad de intermediación

- La decisión de la elección de la figura de cooperación depende principalmente del objetivo que se persigue con dicha cooperación, es decir, un **objetivo comercial, tecnológico, productivo o financiero**.
- Dependiendo del tipo de figura seleccionada, el contar con cierta **trayectoria exportadora** o con **experiencia en figuras de cooperación** resulta muy recomendable.
- El **grado de compromiso** varía notablemente en función de la figura de cooperación seleccionada.
- La exigencia en la **dedicación de recursos**, tanto humanos como financieros, también se resuelve de forma muy diferente en cada uno de los casos de cooperación.
- La puesta en marcha de ciertas figuras necesita además de **servicios añadidos** que garanticen el buen desarrollo de la cooperación.
- Los **obstáculos** en algunas figuras necesitan de mayor grado de dedicación para ser superados que en otras, a la vez que las **ventajas** resultantes de las diferentes opciones de cooperación son de mayor o menor alcance.

### 8.4.2. Benchmarking de medidas de apoyo a la internacionalización

Existe un alto grado de semejanza y coincidencia entre los objetivos y programas de las diferentes instituciones nacionales e internacionales. Los programas buscan principalmente aportar la formación, el asesoramiento, el acompañamiento y la financiación en las diferentes fases por las que se va desplazando la empresa en su camino hacia la internacionalización.

Generalmente cada fase del proceso necesita de un servicio de base, además de otros servicios complementarios. Por lo tanto, el enfoque de los programas de ayuda es cada vez más amplio, intentando resolver las carencias o debilidades susceptibles de obstaculizar el desarrollo internacional de su tejido empresarial en la mayor medida posible y en múltiples campos. Un ejemplo interesante y de éxito es, sin duda, el programa PIE-PIPE que presenta una oferta completa de servicios a disposición de las empresas que se inician en la exportación, combinando una serie de recursos de diferente índole que cumplen con las necesidades globales de la empresa en esta fase. También es cierto que, aparte de resultar un apoyo integral, el ofrecer un desarrollo personalizado e individualizado, le confiere al programa aún mayor valor por parte de las empresas.

En cambio, como dato negativo, cabe resaltar la dificultad que supone para las empresas, principalmente para las de menor tamaño, la resolución de los aspectos burocráticos o de tramitación administrativa que acompaña a estas medidas de apoyo además

de emplear tiempo y recursos en mantenerse informadas sobre aquellas ayudas que más les convienen. Los procesos suelen resultar lentos y complejos, lo que desanima a las empresas por los recursos que les consumen, sobre todo cuando éstos son limitados.

De hecho, se reconoce que cabría recurrir en mayor medida al papel que en este ámbito podrían aportar las instituciones próximas a la empresa (red de Cámaras de Comercio). Se trataría de aprovechar al máximo toda aquella infraestructura cercana a la empresa y al sector de actividad que aporta sus recursos, tiempo y conocimiento para facilitar el acceso a las medidas de apoyo como la asistencia a ferias, jornadas, encuentros y misiones (participaciones agrupadas) o recogida de información (vigilancia de mercados).

### CLAVES DE LAS MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

- En general, existe un relativo buen conocimiento de las medidas de apoyo a la internacionalización que, obviamente, mejora con el tamaño de la empresa.
- El uso de las medidas de apoyo depende, en primer lugar, de la decisión de la empresa al respecto: en la medida en que se adopta una determinada decisión, cabe recurrir a la utilización de la medida de apoyo que le corresponda.
- Las empresas de menor dimensión perciben una mayor limitación en el acceso a la información general y específica de medidas. Con todo, se reconoce la utilidad de programas como PIE-PIPE, sobre todo por su componente individualizado

### RETOS DE LA PRESENCIA EXTERIOR ESPAÑOLA

- ¿Se puede mejorar la difusión de las medidas de apoyo a la internacionalización? ¿Sería necesario segmentar esta difusión a partir del establecimiento de colectivos potenciales de usuarios?
- ¿Cabe ajustar / compactar (a la imagen del PIE-PIPE) paquetes de medidas a etapas sucesivas en la internacionalización?

## 8.5. Recomendaciones

### 8.5.1. Las claves del diagnóstico y grados de la internacionalización de la empresa española

La realización de la actividad exterior, su complejidad (con o sin cooperación y/o inversión exterior), la trayectoria histórica de la actividad y la presencia en distintos mercados permite graduar la internacionalización de las empresas consultadas. Derivada de la misma, se detecta el uso de un panel más o menos amplio de herramientas que facilitan dicha presencia y un rango creciente en mercados con fines comerciales y/o productivos. En principio, se establecen, por lo tanto, cuatro grupos de empresas con distintos grados de internacionalización.

- **➤ Grupo 1, de empresas de internacionalización nula.** Son las empresas que efectivamente no cuentan con presencia exterior alguna. Normalmente, son las de menor tamaño y con similar presencia en casi todas las ramas de actividad.

- Grupo 2, **de empresas iniciadas en la actividad exterior**, que se centra en la vertiente comercial, sin contar con inversión ni cooperación exterior. Las ventas exteriores no superan en ningún caso el 35% de las ventas totales, y de hecho, para la mitad de las empresas son inferiores al 15%.
- Grupo 3, **empresas con presencia exterior media**. Cifran su exportación entre el 35-50% de sus ventas, pero todavía para el 44% no superan el 15%. Una de cada dos ha realizado alguna operación de cooperación. Una de cada tres reconoce haber invertido en el exterior en los últimos tres años.
- Grupo 4, **empresas con presencia exterior en fase de consolidación**. Para ocho de cada diez, las ventas exteriores aportan más del 50% de las ventas totales de la empresa. En los últimos tres años una de cada dos han realizado alguna operación de inversión exterior y de cooperación.

Además, se constata que:

- La actividad exterior, su importancia y complejidad es creciente con el número de trabajadores, la participación de capital extranjero o la pertenencia a grupo. **La dimensión, la disponibilidad de recursos o alcanzar la masa crítica mínima para abordar iniciativas novedosas en el exterior son factores necesarios.**
- La actividad exterior es, asimismo, más importante y compleja en función del tiempo o de la trayectoria histórica de las empresas. Es decir, según se avanza en el grado de internacionalización aumenta el porcentaje de empresas que cuentan con un inicio a la actividad exterior (comercial) más antiguo. Luego, es preciso **un cierto know-how de la dinámica exterior, una cierta trayectoria interna en la gestión de la presencia de la empresa en los mercados exteriores.**
- Finalmente, se reconoce que **la internacionalización es un proceso de aprendizaje continuado en el tiempo** y que **compete a todos los niveles de la empresa**. No sólo se refiere a aspectos técnicos, legales o financieros, sino que sobre todo se vincula a las personas, de manera que hay que hacer frente a las diferencias culturales, los distintos modos de relación y/o la capacitación en distintas lenguas.

### 8.5.2. Recomendaciones para la empresa

La empresa española, y en especial la pyme, ha manifestado reiteradamente su **capacidad de adaptación a un escenario cambiante** que, en los últimos 25 años, le ha supuesto el redimensionamiento de su mercado doméstico (derivado de la incorporación a la UE), la reconsideración de su gestión (con la incorporación de nuevos requisitos fiscales, contables o legales, en general), la adecuación productiva y tecnológica (con la progresiva realización de actividades de I+D) y, finalmente, la integración de todas las facetas de la empresa (con la puesta en marcha de protocolos de calidad y similares). Este es un esfuerzo encaminado a la sostenibilidad de la actividad empresarial que **requiere de la continua adaptación y que conlleva la incorporación de nuevas actitudes y actividades.**

Las recomendaciones hacia la empresa se dirigen, sobre todo, hacia lo que ésta pueda asumir como **nuevos vectores de mejora continua, de competitividad:**

- Para la empresa que no cuenta, a día de hoy, con actividad exterior, debe tener en cuenta que el propio proceso de globalización estimula los flujos de importación hacia la economía española. En este escenario, la empresa debe **ser capaz de evaluar su situación con respecto al desplazamiento que pueda sufrir en su mercado habitual**, en la medida en que aparezcan otros competidores. Asimismo, posiblemente resulta indispensable la **consideración y el análisis de su capacidad de diversificar mercados**, siendo los mercados exteriores una opción a valorar.

Desde esta perspectiva, cabe entender las relaciones comerciales con los mercados exteriores como la forma de **internacionalizar su operativa y estrategias**. En caso de iniciarse, la actividad exterior debería dirigirse a mercados conocidos. Luego, el primer paso ha de ser la generación del suficiente conocimiento de los mercados a abordar. Cabe que este proceso supere las capacidades de la empresa (por tamaño o recursos) por lo que habría que tener presente que existen distintas modalidades de cooperación, como son los consorcios, buena herramienta de penetración en un primer nivel. Además, esta experiencia exterior ha de simultanearse con el **conocimiento y uso de las medidas de apoyo** disponibles a tal efecto.

A modo de síntesis, las empresas que todavía no cuentan con actividad exterior han de evaluar sus posibilidades al respecto. Si el tamaño es realmente un obstáculo que imposibilita la actuación es preciso replantear opciones que incluyan la cooperación.

- Para la empresa que se sitúa en el grupo 2, **iniciada en la actividad exterior**, el reto es consolidar dicha posición. El punto de partida es el análisis de los clientes exteriores actuales con respecto a **las estrategias de venta exterior** que ya viene utilizando (venta activa vs. pasiva). El segundo paso consistiría en el **examen de las posibilidades** con las que cuenta la empresa para abordar un **aumento en dichas ventas**, bien desde la perspectiva productiva, bien desde el canal comercial actual en uso para el mercado doméstico (español) y para el exterior.

Es decir, es necesaria la reflexión en cuanto a si es posible aumentar las ventas exteriores con la actual estructura comercial y productiva. Y, a partir de este conocimiento, establecer las estrategias precisas (productivas, tecnológicas, comerciales,...). Esto es, el desarrollo de una posición activa en los mercados exteriores va ligado, necesariamente, a la reflexión estratégica de las empresas.

Finalmente, y centrando la atención en la vertiente comercial exterior, es importante tener en cuenta que este tipo de estrategias suelen requerir de una cierta dotación de recursos y un período de maduración, circunstancias que pudieran actuar como un factor disuasorio. Las distintas modalidades de cooperación expuestas (consorcios, Joint-Ventures, etc.) pueden ser una herramienta idónea y recomendable para compartir los conocimientos y reducir los costes.

- Para la empresa que se sitúa en el grupo 3, **de actividad exterior media**, el reto es impulsar dicha posición, trabajando en la mejora de su propensión exportadora. Los

aspectos a considerar se centran, en primer lugar, en el análisis de los **clientes actuales** (objetivo: consolidación) y en las necesidades presentes y futuras de los mismos y, en segundo lugar, la **evaluación de nuevos mercados y clientes**.

El reto será la valoración del proyecto empresarial desde la perspectiva de contar con la **dimensión y los recursos suficientes para asumir un desarrollo estratégico complejo y completo** en los mercados exteriores, que requerirá de la reflexión en cuanto a la potencialidad de la inversión exterior.

Desde la perspectiva de la dimensión, para este tipo de empresas con pequeño tamaño, deberían conocerse y evaluarse en mayor medida aquellas opciones apoyadas en las figuras de cooperación. Estas permiten **alcanzar la dimensión precisa para dotar de recursos y compartir costes y riesgos**.

- ◆ Para las empresas que se sitúan en el grupo 4, **caracterizadas por estar en fase de consolidación de su presencia exterior**, la trayectoria histórica y el *know how* acumulado las convierten en empresas maduras y, seguramente, punto de referencia para el resto de las empresas españolas. El reto para una parte importante de este colectivo es la asunción de su condición de empresa global y multilocalizada, con lo que ello comporta en la complejidad creciente en el desarrollo de la gestión y de las estrategias de la empresa.

De forma sintética cabe destacar que, independientemente del estadio de internacionalización en el que se encuentre la empresa:

- ◆ En materia de internacionalización como en cualquier otro aspecto del proyecto empresarial, la **reflexión interna es imprescindible**: la información y el asesoramiento contribuye al éxito de un proyecto que debe nacer del convencimiento intrínseco de la empresa.
- ◆ Conforme se avanza en la internacionalización es preciso seguir **reflexionando sobre la motivación de dicha presencia** y sobre las fases sucesivas que va requiriendo: de la operación de venta a la implantación productiva.
- ◆ Las **personas son fundamentales en la internacionalización de las empresas**, y más aún en las actuaciones que requieren de la cooperación ya que:
  - Son los **difusores del conocimiento** entre las empresas: el factor ejemplo como forma de animar o promocionar las acciones en el exterior.
  - Se les otorga la capacidad de ser los ejes de conocimiento interno: el **factor de liderazgo en los proyectos**.
  - Son el **nexo de conexión en la cooperación**: el factor humano, como el rasgo del éxito de la cooperación, más allá del mercado, la ubicación o la modalidad de cooperación que se pueda desarrollar.
- ◆ Finalmente, la presencia internacional de las empresas facilita **el acceso a la información, generando un conocimiento indispensable de los mercados, los clientes y los competidores crucial para el desarrollo del propio proyecto empresarial**.

## RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA: CLAVES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

- La internacionalización, desde la venta en el exterior hasta la implantación productiva, nace de la reflexión interna de la empresa. El conocimiento de los mercados, los clientes y los proveedores de tantos mercados como sea posible conforma la base del conocimiento para el éxito del proyecto empresarial.
- La información y el conocimiento de primera mano es imprescindible: viajar y conocer tanto a clientes como a competidores, en mercados en los que se está presente como en los que no se está.
- Es imprescindible reflexionar en términos de probabilidad: en iniciar la presencia exterior, en mejorar las ventas, en ampliar el rango de mercados, en desarrollar operaciones de cooperación con un fin predeterminado, en importar o en implantarse. Independientemente de que finalmente se aborde.
- La globalización y la internacionalización afecta en mayor o menor medida al conjunto del tejido productivo: a las empresas españolas que están presentes en otros mercados así como los competidores que llegan a nuestros mercados consolidados, incluido el español.

### MEJORA DE LA PRESENCIA EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

- El análisis de la oferta empresarial, la evaluación continua del conjunto de la cadena de valor del producto, de proveedores y clientes, de mercados consolidados y potenciales, de la marca y su imagen y de la capacidad de respuesta productiva, es indispensable.
- Un porcentaje relevante de empresas abordan un cierto volumen de ventas en el exterior. **¿Es posible el salto de vender a estar posicionado de forma más completa?, ¿se cuenta con los recursos necesarios para abordarla?, ¿y con las personas?**

#### 8.5.3. Recomendaciones hacia la Administración y otras entidades de colaboración

Un primer balance de las medidas de apoyo actualmente disponibles para las empresas españolas en comparación con las ofertas de otros países pone de manifiesto la idoneidad de este panel con respecto al objetivo que se proponen, que es la mejora de **la presencia internacional de las empresas**. Luego, **hay que seguir actuando en la mejora de la base exportadora española**, así como en la mejora de la propensión exportadora. Existe, por tanto, una línea de actuación para la mejora centrada en el **reforzamiento de acciones específicas y encaminadas a la difusión y uso de estas medidas de apoyo ya existentes y en la promoción de la internacionalización de la empresa española**.

Derivado de lo anterior, se reconoce que el programa PIPE es una herramienta de éxito en la iniciación a la presencia de los mercados exteriores. Su principal atractivo es su carácter completo: ofrece información, acompañamiento y dotación de recursos en las etapas iniciales para la actuación exterior. En este sentido, las vías de mejora se abren para el trabajo con las empresas que han superado su situación de candidatas al PIPE (iniciación) y se echaría en falta una herramienta que combine la flexibilidad de las necesidades de cada empresa en función de su grado de internacionalización con el **tipo de asesoramiento, formación y acompañamiento en procesos y etapas que ya son más complejos**.

Es decir, más allá de la utilidad de cada una de las medidas que ya están disponibles y que resuelven puntualmente la necesidad evaluada por la empresa, posiblemente la

heterogeneidad de las posiciones internacionales de las empresas españolas requiere de su **revisión y ajuste**. En este sentido, las posiciones de internacionalización combinan dos variables: volumen de ventas y abanico de mercados en los que se está presente. Luego, la internacionalización progresiva de las empresas españolas crea nuevas necesidades de apoyo ligadas a un **asesoramiento experto, global y ajustado** a cada estado de la internacionalización.

Evidentemente, no se pueden plantear tantos programas de actuación como empresas y fases de internacionalización de las mismas. La recomendación que se plantea conciliaría la **evaluación y diagnóstico de una serie de empresas de referencia** con relación a los estadios de internacionalización más habituales, definidos a partir de variables tales como tamaño, historial exportador, actividad y producto, entre otros factores. Es decir, se trataría de buscar modelos que combinen los elementos comunes en la caracterización de la empresa (rasgos transversales) con aquellos que se derivan del componente de especificidad sectorial.

La presentación ordenada y sistemática de cada uno de los procesos de internacionalización analizados **servirá como base para establecer un panel de protocolos en la mejora de la internacionalización**. Se trata de extrapolar un protocolo de actuación general a partir del análisis de la información particularizada. De esta forma, se dispondría de un panel de opciones de desarrollo de la internacionalización (para empresas iniciadas) y cuyo objetivo sería la difusión, conocimiento y uso con el mismo efecto personalizado que caracteriza al PIPE.

El punto de partida en el uso de estos protocolos será el **examen de ubicación y caracterización del candidato**, que permitirá delimitar las necesidades de asesoramiento, acompañamiento, formación y recursos en cada una de las etapas de la internacionalización tipificadas, de acuerdo con su caracterización sectorial y/o de producto. De esta forma, el establecimiento de tipos de usuarios potenciales facilitará el diseño de la combinación de las medidas de apoyo que necesite (en algunos casos ya disponibles) con respecto a los objetivos de internacionalización que se hayan planteado.

Finalmente, hay una serie de aspectos de mejora global que se relacionan con la propia operativa y/o gestión de los programas de apoyo vigente en la actualidad:

- ◆ El propio **conocimiento del tejido empresarial exportador**. De una parte, el conocimiento periódico del porcentaje de empresas exportadoras, la relevancia de esta actividad en sus ventas y la continuidad temporal de la actividad en el marco de las estadísticas económicas habituales y oficiales (al menos para la actividad industrial). De otra, la profundización en la presentación de esta información en dos grandes subgrupos: los grandes exportadores (ensambladores del automóvil, filiales de multinacionales,...) y el resto del tejido empresarial.
- ◆ La formalización de áreas de actuación concretas dirigidas a:
  - La **disminución del recelo hacia la cooperación**. Es preciso seguir trabajando en las mayores posibilidades derivadas de la cooperación para aunar esfuerzos desde el origen.

- La **difusión de buenas prácticas en la internacionalización**. El factor ejemplo resulta determinante como acicate para la puesta en marcha de acciones de internacionalización. Pero, es preciso la cercanía con el agente responsable y el contacto con las empresas.
- La **información básica sobre productos y mercados, competidores y proveedores**, pero además sustentado en la medida de lo posible con un **conocimiento directo y presencial**. Es preciso seguir apoyando todas aquellas medidas que favorezcan las posibilidades de viajar y conocer por parte de las empresas, casi independientemente de su tamaño o posición de internacionalización. Es decir, tanto a las empresas que no exportan pero que quieren iniciarse en un mercado como para aquellas que, con una cierta presencia internacional en mercados se plantean la entrada hacia otros de tipo emergente o menos conocidos.
- La **difusión** (mejora de conocimiento), **accesibilidad, simplificación y tramitación de los procedimientos** de solicitud de las medidas de apoyo (procesos lentos y complejos).
- El **seguimiento** y verificación de la **utilidad** de los programas, desde el conocimiento del uso efectivo (número de consorcios, de empresas inversoras apoyadas,...) hasta la opinión objetiva de los usuarios de los mismos, con la finalidad de **adaptar y ajustar el apoyo a la internacionalización a las necesidades de las empresas**, y especialmente a las pymes.
- El factor tamaño o dimensión como elemento para la reflexión en la articulación de las medidas de apoyo, atendiendo, precisamente, a los dos valores de tamaño extremos.
  - Con respecto a las grandes empresas: **valoración de los límites que en ocasiones se solicitan con respecto a las empresas de una mayor dimensión** (en un contexto industrial). Habría que considerar que estos apoyos pueden ser válidos en razón del papel tractor de estas empresas además de que, en un contexto internacional, las mencionadas empresas pueden ser de menor tamaño que sus competidoras.
  - Con respecto a las empresas más pequeñas: la **pequeña** dimensión puede tener **un efecto perverso**. Así, cada empresa separadamente, con su producto y su marca, no cuenta ni con los recursos ni con la producción suficiente para un planteamiento internacional consistente. Luego, no se trata de posicionar internacionalmente a cada una de ellas, sino de aunar producciones y productos bajo una misma marca, e incluso una fórmula unificada de gestión, como paso previo a una expansión internacional.
- Asimismo, hay que seguir trabajando en la formación de los recursos humanos:
  - De forma que los **contenidos** de cursos, talleres, etc. se ajusten a las **necesidades de cada estadio** de internacionalización. Pero, además, son las propias empresas las que se tienen que convencer de que es necesario seguir formándose en este ámbito.

- Facilitando la **permeabilidad cultural** y la eliminación de este tipo de barreras (cultura, formación, estilo de dirección) mediante el diseño de medidas de apoyo que faciliten el intercambio empresarial de las personas que integran sus plantillas.
- ◀ Cabe seguir ahondando en la reflexión del efecto tamaño: la concentración de esfuerzos parece imprescindible, en tanto que la dimensión parece una limitación determinante. Se ha sugerido que la cooperación puede ser una herramienta de superación de esta falta de tamaño pero, tal vez, **cabe plantearse actuar directamente sobre la dimensión como paso previo a cualquier otro tipo de actuación empresarial** (sea internacionalización, I+D, etc.).
- ◀ Finalmente, es necesario mejorar en el **aprovechamiento de los recursos generados por los agentes y entidades** que participan en este ámbito: la administración pública (central, autonómica), las asociaciones sectoriales y las Cámaras de Comercio. Seguramente no sobra ninguno de los agentes actuales, pero, tal vez, desde la perspectiva de la empresa usuaria se echa en falta una mayor claridad en la asignación del papel jugado por cada uno de ellos, sustentado en el **conocimiento y cercanía a la empresa**, mejorando la **cooperación o colaboración** entre ellas.

#### RECOMENDACIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ENTIDADES DE COLABORACIÓN: CLAVES PARA LAS MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

- La trayectoria de la administración pública en la oferta de medidas de apoyo a la internacionalización de la empresa es dilatada. El éxito de programas como el PIPE es refrendado por la opinión y su uso por parte de las empresas.
- En la medida en que la actividad empresarial se ha hecho más compleja, surgen organismos, redes y programas de apoyo a su actividad: Atender, conocer y utilizar cada uno de ellos a veces es laborioso, simplemente, por el imprescindible conocimiento de dicha oferta.
- La complejidad creciente de los mercados y los productos hace necesario el conocimiento experto y el asesoramiento en las operaciones que ya son más complejas que la simple venta: es preciso rentabilizar al máximo el conocimiento acumulado en el conjunto de redes de apoyo a la empresa (asociaciones, Cámaras de Comercio,...) como forma de ahorrar recursos limitados.
- Además, la difusión del know-how empresarial es imprescindible: el conocimiento ha de transmitirse desde las personas responsables de las actuaciones exteriores.

#### MEJORA EN LAS MEDIDAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Es necesario seguir ampliando la base empresarial exportadora, porque todas las empresas **deben plantearse exportar y es preciso asegurarse de que todas las que pueden exportar conocen y acceden a los programas de apoyo.**
- Es necesario seguir mejorando la propensión exportadora de las empresas, lo que requiere de la reconsideración y ajuste de las medidas de apoyo: **¿se puede personalizar el asesoramiento en fases sucesivas?**
- Es imprescindible desactivar el recelo genérico a la cooperación entre las empresas. **Hay que trabajar en la cooperación entre la red de agentes que trabajan cerca de las empresas.**



**@ambres @ámaras @anberak**



**Cámaras de Comercio**  
**[www.camaras.org](http://www.camaras.org)**  
**902 100 096**