

## INTENSIDAD EXPORTADORA Y PERCEPCIÓN DE BARRERAS A LA EXPORTACIÓN: UN ESTUDIO DE CASOS

García Pérez, F.  
Avella Camarero, L.  
Universidad de Oviedo

### RESUMEN

Mediante un estudio de casos analizamos la experiencia exportadora de 11 PYMEs asturianas y alicantinas. Nuestro objetivo es comprobar si la percepción de barreras a la exportación difiere entre aquellas PYMEs más comprometidas (o exitosas) con la exportación y aquellas otras cuyos ingresos por ventas provienen mayoritariamente del mercado español. Observamos que existe una relación directa entre la intensidad exportadora y la percepción de impedimentos a la exportación. Además, la importancia que la empresa otorga al control de sus exportaciones (y su actitud proactiva o reactiva frente a la exportación) también pueden ayudar a explicar esta diferencia de percepciones.

**PALABRAS CLAVE:** PYMEs, Exportación, Estudio de Casos, España.

### ABSTRACT

Using case study methodology, we analyze the export experience of 11 SMEs from Asturias and Alicante. The aim of the paper is to prove whether the perception of export barriers differs between those SMEs highly committed to exporting (or successful in foreign markets) and those others whose revenues come primarily from the Spanish market. We observe that there exists a positive link between export intensity and the perception of barriers to exports. Moreover, the importance that SMEs give to foreign sales' control (and also their proactive or reactive attitude towards exporting) may also help in explaining these different perceptions.

**KEYWORDS:** SMEs, Exports, Case Study, Spain.

## 1. INTRODUCCIÓN

El generalizado reconocimiento de las pequeñas y medianas empresas como una realidad empresarial con características y problemas distintivos, sumado a su enorme peso en la economía de la mayoría de países, ha generado durante las últimas décadas una preocupación creciente –profesional, académica e institucional– por este colectivo. De hecho, si nos limitamos al ámbito académico, han proliferado las investigaciones realizadas sobre los más diversos aspectos relacionados con el funcionamiento y dinámica competitiva de las PYMEs.

Por su parte, la globalización de los mercados ha contribuido a que el interés referente a las compañías que expanden sus actividades más allá de sus fronteras nacionales también haya sido notable, siendo el mundo académico uno de los principales implicados e impulsores de este proceso.

Las PYMEs, como cualquier empresa, no han sido ajenas a la apertura de mercados al comercio internacional ni a las consecuencias de la globalización, a las oportunidades y amenazas que ha generado. De hecho, relevantes instituciones internacionales como la OCDE o la Comisión Europea consideran que la internacionalización se ha convertido en una fuente de competitividad para las PYMEs, extremo que, por otra parte, también es reconocido por muchos gobiernos. En parte es por ello que dentro de la investigación sobre las pequeñas y medianas empresas uno de los campos en los que mayor esfuerzo se ha realizado recientemente ha sido el de la internacionalización de estas empresas.

Puesto que la escasez de recursos es reconocida como una de las principales limitaciones competitivas de las PYMEs, el mayor interés de los investigadores se ha centrado en la actividad exportadora de estas empresas, al ser precisamente ésta la fórmula de internacionalización que menor compromiso de recursos exige por parte de la empresa.

Así, se puede encontrar una profusa literatura que ha abordado, entre otros aspectos, los motivos que llevan a las PYMEs a salir al exterior, las barreras que éstas se encuentran en este proceso o la elección del modo de entrada en los mercados internacionales.

Este trabajo se suma a dichas investigaciones, complementando las explicaciones que del comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas se han dado en los mismos. De acuerdo con esta idea, el objetivo planteado en esta investigación consiste en analizar si existen diferencias sustanciales en las barreras a la exportación percibidas por aquellas empresas que destinan una elevada proporción de sus ventas a los mercados internacionales frente a aquellas otras para las que su principal mercado es el nacional.

Con este propósito, se ha utilizado la metodología cualitativa conocida como estudio de casos, habiéndose llevado a cabo de esta forma un análisis de la experiencia exportadora de un grupo de pequeñas y medianas empresas españolas pertenecientes a dos ámbitos geográficos diferentes: el Principado de Asturias y la provincia de Alicante. Con ello se logra un contacto directo con la realidad de las PYMEs exportadoras españolas y una visión de primera mano del tema de interés en el estudio.

En los siguientes apartados de este trabajo, tras presentar el marco teórico sobre la exportación en las pequeñas y medianas empresas subyacente a la investigación empírica realizada, se comentan sucintamente las distintas fases seguidas en esta investigación – incluyendo descripciones de la selección de la muestra y de la realización del trabajo de campo–, exponiéndose a continuación los resultados obtenidos en este estudio, para finalizar con las principales conclusiones que se derivan del mismo.

## **2. LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN**

Al igual que existen elementos que pueden llevar a una empresa a internacionalizarse, son múltiples los motivos y los factores que pueden actuar como impedimentos o como limitaciones a la actividad exportadora de las empresas en general y de las PYMEs en particular. La literatura sobre exportación ha tratado extensamente este tema, habiéndose encontrado diversas barreras a la venta en el exterior.

Por ejemplo, determinadas características del mercado doméstico de la empresa pueden constituir un elemento desincentivador de la iniciativa exportadora. Podría darse el caso de que ese mercado doméstico fuese tan amplio que la empresa encontrase suficientes oportunidades para su desarrollo en el mismo, no considerando, por tanto, la internacionalización como una alternativa estratégica necesaria para su supervivencia y/o crecimiento. Lau (1992), por ejemplo, cree que las empresas de países con amplios mercados domésticos mostrarán, en general, menos interés por la exportación o por su expansión internacional, idea reforzada por evidencia reciente para el caso europeo (European Commission, 2004).

Por otra parte, en las PYMEs las percepciones y las actitudes frente al riesgo de sus propietarios son claves en la internacionalización, dada la influencia de éstos en el proceso de toma de decisiones. Como es lógico, un elevado riesgo percibido de la internacionalización afectará negativamente a la propensión exportadora. Ese mayor riesgo de la actividad internacional percibido por los propietarios de pequeñas empresas podría deberse a la falta de

información adecuada sobre la internacionalización en sí misma y/o sobre los mercados exteriores en particular.

Esa falta de información y conocimientos también puede darse sobre las oportunidades que se presentan en los mercados extranjeros. De hecho, varios estudios (Bilkey y Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Kaynak y Kothari, 1984) citan este factor como una de las principales barreras a la exportación para todo tipo de empresas y, en especial, para las de menor tamaño. Además, aún en el caso de haber sido capaz de detectar las oportunidades en el exterior, la empresa puede encontrarse con problemas derivados de su falta de familiaridad con (o desconocimiento de) las costumbres, el lenguaje –tanto verbal, como no verbal–, la legislación y/o las prácticas comerciales locales. Todo ello limita las posibilidades de expansión internacional exitosa.

Finalmente, la falta de información puede extenderse hasta el punto de no hallarse al corriente de los programas gubernamentales y privados de promoción y apoyo a las actividades de internacionalización.

Otra barrera importante a la internacionalización (y a cualquier tipo de proyecto o alternativa de crecimiento) y que este caso afecta en mayor medida a las PYMEs es la limitación en los recursos y capacidades disponibles<sup>1</sup>.

Otro de los factores que pueden desincentivar el comienzo de actividades internacionales, y que de nuevo tendrá un mayor impacto en las pequeñas y medianas empresas, lo constituyen los trámites burocráticos a cumplimentar necesariamente para iniciar el proceso de internacionalización. Este “papeleo” consume una serie de recursos valiosos para la empresa, especialmente tiempo, lo que supone una primera dificultad en la internacionalización. Así, por ejemplo, la creación de un departamento de exportación que se encargue de estos trámites representa importantes exigencias de recursos financieros y de tiempo para las pequeñas empresas (Rabino, 1980).

Asimismo, en determinados países pueden existir normativas y regulaciones legales específicas a ciertos sectores que deberán cumplir obligatoriamente las empresas que deseen entrar a competir en ellos. Ejemplos de este tipo de barreras son los estándares técnicos, las normativas de seguridad, las normativas de prueba o certificación de productos y procesos o las exigencias en cuanto a la puesta en el mercado del producto (etiquetado, distribución...). Aspectos como los anteriores podrían requerir modificaciones en los sistemas productivos y/o comerciales de las empresas para poder acceder a esos mercados. Todo ello supone trabas adicionales a la internacionalización en la medida en que no sólo exige una importante dedicación de recursos al cumplimiento de la normativa pertinente, sino que ralentiza el proceso de entrada en los mercados objetivo, siendo en ocasiones el factor tiempo el elemento más importante en la obtención de ventajas competitivas. Como es lógico, este problema aumenta a medida que lo hace el número de países diferentes –con normativa propia– a los que se tiene intención de atender.

Otra barrera importante para la exportación es la falta de contactos en los mercados exteriores y, en especial, el deficiente acceso a canales de distribución adecuados en esos mercados. Disponer de distribuidores eficaces y, sobre todo, en los que la empresa pueda confiar, es un aspecto clave en la expansión internacional, ya que sin ellos los productos ofertados no llegarán de forma adecuada a los consumidores de ese mercado.

Por último, en la literatura se señalan otra serie de variables que dificultan la entrada en los mercados exteriores. Entre ellas es posible destacar la elevada intensidad de la competencia existente en los mercados extranjeros, las características de los productos/servicios que hacen poco atractiva o viable su exportación, la dificultad de establecer

una reputación en los nuevos mercados, el hecho de que la empresa se encuentre operando a plena capacidad en su mercado doméstico, la necesidad de adaptación de los productos a los gustos del mercado de destino o la dificultad existente en la fijación de un precio adecuado para los bienes exportados, especialmente en el caso de que éste se vea afectado por fluctuaciones en los tipos de cambio. Las PYMEs sufren mayores dificultades para adaptar los precios de sus productos a estas variaciones, ya que incrementos en los mismos pueden impedir que su oferta sea competitiva en el mercado extranjero (Aerts, 1994).

A pesar de que, como se ha señalado anteriormente, los factores que pueden actuar como barreras a la exportación y que afectan a la decisión de entrada en los mercados internacionales han sido estudiados ampliamente, y si bien existen estudios sobre los determinantes de la intensidad exportadora, no suelen estudiarse conjuntamente ambos aspectos, la relación que guardan entre sí. Por eso, en este estudio se busca cubrir este hueco en la literatura.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE CASOS

La metodología del estudio de casos<sup>2</sup> ha sido una forma básica de investigación en las ciencias sociales en general y en el *management* en particular. No obstante, Meredith (1998) señala que este tipo de investigación aún no es correctamente comprendida, lo que se une (y puede que contribuya) a su infrecuente publicación en las revistas científicas de mayor importancia. Esta situación se repite si nos referimos a la investigación sobre la exportación – en la que se enmarca este trabajo –, la cual ha sido principalmente cuantitativa.

El objetivo de esta metodología es el desarrollo de relaciones intuitivas en un conjunto limitado de empresas. De hecho, y a pesar de que tradicionalmente los estudios de casos se han considerado apropiados únicamente para la investigación exploratoria, se ha reconocido su especial utilidad como método de investigación para el desarrollo de nuevas teorías. Asimismo, en las disciplinas de tipo social existen diferentes tipos de problemas, asuntos a analizar y restricciones, que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la perspectiva de la metodología cuantitativa.

Por tanto, dado que esta metodología resulta especialmente útil y adecuada para el estudio de fenómenos complejos y dinámicos y para los procesos de cambio o innovación, se puede aplicar con éxito al estudio de las actividades de internacionalización. Además, según Chetty (1996), el estudio de casos resulta particularmente útil en un campo como el de la exportación. Por todos estos motivos, se ha considerado que la metodología del estudio de casos resulta adecuada para el logro de los objetivos propuestos en este trabajo.

### 4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Para cumplir con el objetivo propuesto en esta investigación se ha utilizado una muestra formada por 11 pequeñas y medianas empresas españolas pertenecientes al Principado de Asturias y la provincia de Alicante (cuatro y siete empresas, respectivamente)<sup>3</sup>. Entre ambas regiones existen importantes diferencias en cuanto a la propensión exportadora de sus empresas. Asturias ha sido, tradicionalmente, una de las regiones españolas menos exportadoras, mientras que Alicante es una de las más exportadoras de España.

En la selección de los casos de estudio se ha buscado disponer de empresas pertenecientes a algunos de los sectores industriales más representativos y con mayor tradición en cada región. De este modo, dos de las PYMEs asturianas seleccionadas pertenecen al sector

de automoción, una tercera al químico-farmacéutico, estando especializada la empresa restante en el subsector de iluminación. Por su parte, de las pequeñas y medianas empresas alicantinas seleccionadas, dos se dedican a la fabricación de calzado, otras dos a la fabricación de juguetes y las tres restantes compiten, respectivamente, en el sector textil, en el sector cerámico y en el sector marmolero.

Para la selección de los casos se establecieron dos condiciones a satisfacer por todas las empresas de la muestra: a) Ser exportadoras y b) cumplir con los criterios fijados por la Comisión Europea en su Recomendación 2003/361/EC para que una empresa pueda ser considerada PYME<sup>4</sup>.

En la Tabla 1 se presenta una descripción de las 11 empresas que forman parte del estudio en función de algunas de sus características –edad, número de empleados, volumen de negocio y, en consecuencia, tamaño–, así como de determinados aspectos cuantitativos en cuanto a su presencia internacional –años de experiencia exportadora, porcentaje de las ventas totales dedicado a la exportación y número de países hacia los que exportan sus productos–.

**TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE CASOS ANALIZADOS**

		<b>Asturias</b>	<b>Alicante</b>	<b>Total<sup>b</sup></b>
<b>Edad</b>	Media	34,5	43,4	39
	Mínimo	19	12	12
	Máximo	47	108	108
<b>Número de empleados</b>	Media	109	79	94
	Mínimo	70	25	25
	Máximo	175	137	175
<b>Volumen de negocio anual (millones de euros)</b>	Media	16,4	21,9 <sup>c</sup>	19,2
	Mínimo	7,2	4,5	4,5
	Máximo	32,5	54 <sup>d</sup>	54
<b>Tamaño<sup>a</sup></b>		Mediana	Mediana	Mediana
	Media	23,2	19,1	21,2
<b>Años de experiencia exportadora</b>	Mínimo	11	6	6
	Máximo	37	44	44
	Media	63,5	47,4	55,5
<b>Porcentaje de las ventas exportado</b>	Mínimo	15	18	15
	Máximo	99	80	99
	Media	30	20 <sup>e</sup>	25
<b>Número de países a los que exporta</b>	Mínimo	5	3	3
	Máximo	80	45	80

<sup>a</sup> Se consideran tres categorías de PYMEs en función de su tamaño: a) micro (0-9 empleados), b) pequeñas (10-49 empleados) y c) medianas (50-249 empleados).

<sup>b</sup> Considerando Asturias y Alicante conjuntamente, es decir, las 11 empresas estudiadas; cifras redondeadas.

<sup>c</sup> Datos disponibles tan sólo para seis empresas (media calculada sobre esas seis empresas).

<sup>d</sup> Si bien esta cifra de negocio anual supera el límite adoptado en el estudio, la empresa con este volumen de negocio cumple con el criterio alternativo del balance anual, por lo que puede considerarse PYME.

<sup>e</sup> Datos disponibles tan sólo para cinco empresas (media calculada sobre esas cinco empresas).

**Fuente: Elaboración propia**

De estos datos se deduce que la muestra está compuesta por empresas maduras, rondando, por término medio, los 40 años de actividad. Por tanto, puede afirmarse que las empresas estudiadas en ambas provincias son empresas consolidadas en sus respectivos sectores y que, descontando la excepción que supone una PYME centenaria en Alicante, presentan una antigüedad similar.

En cuanto a la categoría de tamaño en la que se engloban estas empresas, de las tres reconocidas por la Comisión Europea en su definición de PYME –micro, pequeña y mediana empresa–, la mayoría de las 11 empresas estudiadas se encontrarían dentro de los límites de número de empleados y volumen de negocio (o balance general) establecidos en la Recomendación 2003/361/EC de la Comisión para ser consideradas empresas de mediano tamaño. Tan sólo dos de ellas, las empresas de los sectores marmolero y textil de Alicante, encajarían en la categoría de pequeñas empresas.

Por otra parte, si se considera el número de años durante el que se extiende la experiencia exportadora de estas empresas, se puede observar que, de media, llevan desarrollando actividades de exportación durante algo más de 20 años, por lo que la muestra analizada en conjunto puede considerarse formada por empresas relativamente experimentadas en la venta internacional, no existiendo apenas diferencia entre las PYMEs asturianas y las alicantinas.

Además, en lo referente al alcance de sus actividades internacionales de los datos de la Tabla 1 se deriva que estas PYMEs han adquirido presencia en un número considerable de mercados.

El último aspecto descriptivo de esta muestra de once empresas tiene que ver con el objetivo fundamental del estudio, esto es, con la caracterización de la muestra de empresas en función de la intensidad exportadora de las mismas. Este concepto, que se define como el ratio Exportaciones/Ventas Totales (Bonaccorsi, 1992), es considerado un indicador tanto del compromiso como del éxito exportador de la empresa. Así, valores elevados de este ratio se interpretarán como que la empresa les otorga una gran importancia a los mercados exteriores en su actividad, al destinar un porcentaje elevado de sus ventas a los mismos, o como que la empresa ha tenido éxito en su penetración en los mercados internacionales, en la medida en que ha logrado que una proporción elevada de sus ingresos provenga de dichos mercados.

A este respecto, a pesar de que las estadísticas oficiales muestran que la Comunidad Valenciana es una de las más exportadoras de España y el Principado de Asturias se encuentra a una importante distancia en este terreno, en la muestra seleccionada son precisamente las PYMEs asturianas las que exportan una mayor proporción de su producción.

En la siguiente sección de este trabajo se exponen las principales evidencias obtenidas durante la celebración de las entrevistas que relacionan la intensidad exportadora con las barreras a la exportación percibidas por los responsables de exportación o directivos/propietarios de las empresas.

## 5. RESULTADOS DEL ESTUDIO

En esta sección se presentan algunos de los principales resultados derivados del análisis de los diferentes casos. Se ha realizado una división de la muestra de empresas en función de su localización geográfica, según se encuentren localizadas en Asturias o en Alicante. Además, para cumplir con el objetivo del estudio, las empresas de ambas regiones se han dividido en los dos grupos siguientes: 1) *high exporters*, PYMEs cuya intensidad exportadora (según se acaba de

definir) es igual o superior al 50% –grupo constituido por tres empresas en cada una de las dos localizaciones–, y 2) *low exporters*, PYMEs cuya intensidad exportadora es inferior al 50% –grupo en el que se incluye la empresa restante en Asturias y cuatro de las alicantinas–.

Para analizar la relación entre compromiso exportador y barreras percibidas por las empresas a la venta en el extranjero se propusieron a los diferentes entrevistados una serie de obstáculos con los que se puede encontrar una empresa a la hora de iniciar y/o continuar con la venta fuera de su país de origen. En la Tabla 2 se recogen tanto los factores propuestos sobre este tema, como la media de las puntuaciones que los responsables de cada empresa les asignaron. Los resultados se presentan de forma separada por regiones y por intensidad exportadora.

**TABLA 2. BARRERAS A LA EXPORTACIÓN<sup>a</sup>**

	Asturias		Alicante		Total <sup>b</sup>
	<i>High exporters</i>	<i>Low exporters</i>	<i>High exporters</i>	<i>Low exporters</i>	
Amplitud del mercado doméstico	1	1	1,3	2	1,4
Satisfacción con el mercado doméstico	1	1	1,3	2	1,4
Alto riesgo percibido de la exportación	2	1	1,3	1,6	1,6
Falta de información y conocimientos sobre oportunidades en los mercados extranjeros	1,6	1	2,3	2	1,9
Falta de información y conocimientos sobre el lenguaje, las costumbres y las prácticas de negocio en otros países	1,6	1	2,3	1,3	1,7
Falta de información y conocimientos sobre programas públicos y/o privados de promoción de la exportación	1,6	1	2,3	2	1,9
Falta de recursos financieros	1,3	1	2,3	1,3	1,6
Falta de capacidades directivas	1,3	1	2	1,3	1,5
Falta de tiempo para la exportación	1,6	1	1,3	1,3	1,4
Falta de personal experimentado y/o cualificado en la exportación	1,6	1	2,6	1,3	1,8
Trámites burocráticos para exportar	3	4	3,3	1,6	2,8
Trabas legales (cupos, aranceles, etc.)	3	1	2,3	2,3	2,4
Falta de incentivos públicos	1	1	2	1,6	1,5
Elevados costes de transporte	1	4	2,6	2,3	2,2
Falta de contactos en el exterior	3,3	1	3,3	2	2,7
Ausencia de distribuidores fiables	3	1	3,6	1,6	2,6
Competencia exterior muy intensa	1,3	3	2,6	2,3	2,2
Productos poco atractivos para exportar	1	1	1,3	1,3	1,2
Falta de reputación e imagen de marca en los mercados extranjeros	1	1	1,3	1,3	1,2
Necesidad de adaptación de los productos a los gustos y/o leyes extranjeras	2	1	1,3	1,3	1,5
Dificultad para fijar precios adecuados	1,6	1	1,3	2,3	1,7
Dificultad para cobrar las ventas en el extranjero	2,6	3	3	2,6	2,8
A plena capacidad en mercado interior	1	1	1,3	2,3	1,5
Dificultad de la prestación de servicios en el extranjero	1,3	1	1,3	1,3	1,3

<sup>a</sup> 1 = muy poca importancia, 2 = poca importancia, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = mucha importancia. En la tabla se recogen valores medios.

<sup>b</sup> Medias calculadas sobre diez empresas (no se dispone de información para un low exporter de Alicante).

Fuente: Elaboración propia

Analizando de manera global los resultados presentados en la tabla anterior, puede concluirse que no existe ningún elemento que constituya o haya constituido una barrera a la exportación relevante para el conjunto de empresas de la muestra. Se observa que las puntuaciones totales medias se encuentran por debajo del valor tres para cada una de las 24 potenciales barreras a la exportación consideradas, por lo que ninguno de estos factores llega a alcanzar siquiera una cierta importancia como obstáculo o desincentivo para llevar a cabo exportaciones en el conjunto de PYMEs que participaron en el estudio. Además, existen dos empresas, un *high exporter* asturiano y un *low exporter* alicantino, para los que no existe ningún obstáculo destacable a la exportación.

No obstante, algunos de estos factores obtienen una puntuación media global próxima a tres, lo que supone que en algunas empresas han sido valorados como limitaciones importantes e incluso muy importantes para las actividades internacionales de la empresa. Estas barreras son las siguientes: 1) trámites burocráticos para exportar, 2) falta de contactos en el exterior, 3) ausencia de distribuidores fiables y 4) dificultades de cobro de las ventas en el extranjero. Asimismo, si no se consideran en el cálculo de los valores totales medios las puntuaciones dadas por esas dos empresas en las que no se percibe ninguna barrera relevante a la exportación, la importancia relativa de cada uno de estos cuatro factores se vería incrementada, tomando en todos los casos valores medios iguales o superiores a tres. A continuación se comentan individualmente los tres primeros factores, puesto que es de los que se dispone de más información cualitativa con la que interpretar los resultados obtenidos.

En cuanto al primero de estos aspectos, los trámites burocráticos necesarios para exportar, éstos pueden constituir un desincentivo para iniciar actividades internacionales de venta, especialmente para las pequeñas y medianas empresas en la medida en que consumen una serie de recursos valiosos para la empresa. Cumplir con todos los trámites necesarios no solamente puede suponer un coste monetario para la empresa, sino también un coste de oportunidad importante al tener que dedicarle un recurso tan valioso, si cabe aún más en una PYME (caracterizadas en general por estructuras organizativas más simples), como es el tiempo.

Los entrevistados han proporcionado algunos ejemplos de las dificultades que para la exportación suponen aspectos como éstos. Por ejemplo, la empresa asturiana de iluminación señala que en determinados países sudamericanos se exigen permisos para exportar, aspecto que puede tener detenida durante bastante tiempo la mercancía antes de que se permita su venta en el país. Por su parte, la empresa farmacéutica asturiana se ha encontrado con importantes exigencias legales para poder acceder al mercado estadounidense, en concreto, con los requisitos de calidad impuestos por la *Food & Drug Administration (FDA)*<sup>5</sup>.

Volviendo a la muestra de empresas analizadas, se observa que ésta es una barrera a la exportación con bastante peso en todas las empresas asturianas, independientemente de su intensidad exportadora. Sin embargo, en Alicante éste es un factor que, si bien constituye una barrera de similar importancia que en Asturias para las empresas cuya intensidad exportadora es elevada, no es percibido como tal por el grupo de *low exporters*. La explicación a este hallazgo podría encontrarse en la prolongada experiencia exportadora que muestran las empresas alicantinas con elevada intensidad exportadora (en ningún caso llevan menos de quince años exportando, además de que en dos de las tres PYMEs que encajan en esta categoría las exportaciones comenzaron hace más de cuarenta años). El hecho de llevar más años exportando puede dar una perspectiva más informada sobre la verdadera importancia que tienen los citados trámites burocráticos para el desarrollo de esta actividad y aún más en la medida en que la empresa dirija sus exportaciones a un número elevado de mercados. Por

ejemplo, en uno de los *high exporters* alicantinos se considera que con las sucesivas exportaciones se va adquiriendo aprendizaje sobre los trámites y requisitos básicos para la venta en el exterior. Sin embargo, esta empresa le concede una gran relevancia a este factor como barrera a sus exportaciones, probablemente como consecuencia de vender sus productos en más de 45 países, debiendo conocer los trámites necesarios para exportar a cada uno de ellos. No obstante, es necesario ser cauto con esta conclusión puesto que en Alicante algunas de las empresas con baja intensidad exportadora también dirigen sus productos a un número de mercados relativamente elevado.

En lo referente al segundo de los obstáculos a la exportación destacados con anterioridad, la falta de contactos en el exterior, la situación en Asturias y en Alicante es muy parecida. En ambas provincias este aspecto es considerado relevante por las empresas con intensidades exportadoras elevadas, mientras que nuevamente son los *low exporters* los que le conceden una menor importancia como impedimento para el desarrollo de sus actividades de exportación.

Muy relacionado con lo anterior se encuentra la tercera de las barreras a la exportación a las que se les está prestando mayor atención: la ausencia de distribuidores fiables. Y esa vinculación puede apreciarse claramente observando las puntuaciones reflejadas en la Tabla 2. Así, se repite la valoración de la relevancia de este aspecto por regiones geográficas y por intensidad exportadora (tanto en Asturias como en Alicante son los *high exporters* los que le conceden mayor importancia).

Una idea de la importancia que tienen estos aspectos en las empresas analizadas la proporciona el razonamiento que al respecto hace el administrador de uno de los *high exporters* asturianos. Esta persona considera que la falta de contactos en el exterior es clave para una PYME que desee exportar. Según él, sin contactos en el país de destino de la exportación que conozcan el mercado, los gustos y costumbres de los compradores y, sobre todo, que posean una red comercial establecida, para una pequeña y mediana empresa resultará extremadamente difícil acceder a esos mercados con posibilidades reales de éxito. Para él, acudir en solitario al exterior es una opción muy arriesgada y muy difícil de llevar a cabo, la cual solamente está disponible para las grandes empresas con gran amplitud de recursos.

Es razonable pensar que la explicación para estas diferencias de percepción entre empresas que exportan la mayoría de su producción y empresas que dedican una proporción más elevada de sus ventas al mercado doméstico que a los mercados internacionales podría encontrarse en la fórmula que utilizan para canalizar sus exportaciones. Sería lógico pensar que valorarían en mayor medida la importancia de los contactos o de los distribuidores en el extranjero aquellas empresas que recurren a la exportación indirecta (a través de intermediarios o de distribuidores, preferentemente extranjeros) y que, por el contrario, concederían menor importancia a este aspecto como obstáculo a la exportación aquellas otras que exportan sus productos directamente con medios propios, ya sea a través de representantes de la empresa o de delegaciones o filiales de ventas. Sin embargo, entre las 11 empresas participantes en el estudio no existe una diferenciación clara en los canales de exportación utilizados por las PYMEs *high* y *low exporters*. Tanto unas como otras recurren indistintamente a medios propios y/o ajenos para hacer llegar sus productos al exterior. Por tanto, aunque parte de la explicación a este hecho pueda residir en la fórmula de exportación empleada —en el caso de que las empresas con elevada intensidad exportadora utilicen canales de exportación indirectos y aquellas con reducida intensidad exportadora utilicen canales propios—, debe existir algún

motivo más poderoso al respecto que explique por qué cuando tanto los *high* como los *low exporters* utilizan intermediarios para exportar, los primeros les conceden mayor importancia que los segundos.

De las conversaciones mantenidas con los responsables de exportación/directivos de las 11 empresas se llega a la conclusión de que el factor subyacente a esta divergencia de pareceres es el grado de control que se desea tener sobre el producto y, especialmente, sobre los destinatarios finales del mismo. Cuando se utilizan fórmulas de exportación indirecta (intermediarios comerciales y/o distribuidores), una vez que se vende el producto a esos agentes, la empresa puede perder en muchas ocasiones el control sobre cómo llega ese producto a los clientes finales, así como sobre el tipo de clientes al que llega. Es decir, existe el riesgo de comportamientos oportunistas por parte del intermediario que pueden perjudicar al fabricante, particularmente en términos de imagen de marca. Por tanto, si se desea un control total sobre estos aspectos, la fórmula con la que mejor se va a conseguir este objetivo es con el establecimiento de canales propios para la exportación. Sin embargo, ésta es una alternativa mucho más costosa que el establecimiento de acuerdos comerciales con agentes a comisión o con distribuidores en el país de destino. Por tanto, puede que haya empresas que, aún deseando mantener el control sobre sus productos y sus clientes, no puedan asumir las inversiones necesarias para mantener una red propia de distribución o de vendedores y deban recurrir a opciones que exijan un menor compromiso de recursos. No obstante, la preocupación por el destino final de sus productos y por las condiciones en las que llega a sus clientes seguirá siendo prioritaria para la organización, la cual puede intentar establecer fórmulas para mantener esa vigilancia.

Esto es precisamente lo que sucede con todos los *high exporters* de la muestra –a excepción de una empresa asturiana– que utilizan intermediarios como una de las fórmulas de exportación. A pesar de servirse de agentes comerciales o distribuidores extranjeros, estas empresas mantienen bien contacto directo, bien control sobre quiénes son sus clientes. De hecho, en algunos casos se hacen visitas conjuntas con el agente a los distintos clientes y en otros el contacto lo tiene la empresa con el cliente, y no el intermediario. En esta última situación el *broker* se utiliza más como una garantía en el país de destino, con capacidad de solucionar problemas puntuales, que como un intermediario propiamente dicho. De esta forma, el cliente percibirá una mayor seguridad en sus compras en la medida en que, a pesar de la lejanía con el fabricante, los potenciales problemas que surjan con los productos adquiridos podrán ser resueltos con mayor celeridad por un agente de su propio país.

Por el contrario, los *low exporters* que se sirven de intermediarios no muestran esta preocupación por controlar qué se hace con sus productos y a quién se venden y, consiguientemente, no toman medidas de control sobre ellos como las anteriores. Por tanto, la importancia que tiene un distribuidor fiable para estas empresas va a ser mucho menor, puesto que no parece que actuaciones oportunistas de éstos puedan perjudicar a la empresa o, en caso de hacerlo, no da la impresión de que el perjuicio vaya a ser excesivamente importante.

Adicionalmente, se ha observado que las PYMEs estudiadas que utilizan fórmulas que suponen un mayor control sobre sus exportaciones –ya sea a través de medios propios o preocupándose por mantener un contacto directo con sus clientes cuando la exportación se realiza a través de agentes a comisión o distribuidores extranjeros– se corresponden generalmente con aquellas empresas que desde el principio han mostrado una actitud y una estrategia proactiva hacia la exportación, concediéndole una gran importancia en el desarrollo

de la empresa y buscando activamente nuevas oportunidades de expansión internacional. Por el contrario, las empresas que, al menos en el inicio de sus actividades de venta en el extranjero, muestran una actitud y estrategia de exportación reactiva, respondiendo más a los pedidos de consumidores extranjeros que llevando a cabo exportaciones por iniciativa propia, se corresponden con las PYMEs que utilizan fórmulas de exportación indirectas en las que no se ejerce control alguno ni sobre los clientes finales de sus productos ni sobre la forma en que les llegan.

Además de todo lo anterior, también es factible que la importancia atribuida a disponer de contactos y distribuidores fiables en el exterior esté relacionada con las condiciones de estabilidad y de incertidumbre del mercado de destino. Cuanto mayor sea la inestabilidad (especialmente política) y la incertidumbre sobre el funcionamiento y evolución del mercado, mayor va a ser la importancia de un intermediario con conocimiento específico de la situación local y que pueda ayudar a la empresa a manejar sus exportaciones bajo dichas circunstancias. En este caso, serían las empresas que tuviesen la intención de exportar o que estuviesen presentes en países con situaciones más inciertas e inestables las que valorarían en mayor medida la ausencia de contactos o de distribuidores fiables como un impedimento a la exportación. Puesto que únicamente se dispone de información sobre las zonas geográficas hacia las que exportan las PYMEs estudiadas, pero no de información desglosada por países, no se puede confirmar que ésta sea una explicación válida para la realidad observada.

Para finalizar con el análisis de las barreras a la exportación, cabe mencionar que, además de los factores que se acaban de comentar, también tienen alguna importancia otros aspectos como los elevados costes de transporte –que pueden hacer que el precio final de venta de los productos no sea competitivo<sup>6</sup>–, la elevada intensidad de la competencia en los mercados extranjeros –que puede limitar las posibilidades de éxito de la exportación<sup>7</sup>– o la falta de información en general sobre las oportunidades disponibles en los mercados extranjeros –la cual, no obstante, puede conseguirse, al menos informalmente, a través de la asistencia a ferias comerciales– y en particular sobre el idioma, las costumbres y las prácticas de negocio de los distintos países hacia los que se quiere dirigir la exportación.

## **6. CONCLUSIONES**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) no sólo constituyen el tipo de organización empresarial más frecuente en la mayoría de los países, entre ellos en España, sino que también contribuyen en gran medida a la generación de empleo y riqueza en los mismos. Además, también son responsables de una parte importante del comercio internacional.

El estudio de casos es una metodología de investigación que resulta especialmente útil y adecuada para el estudio de fenómenos complejos y dinámicos y para los procesos de cambio o innovación. Por tanto, este tipo de metodología se puede aplicar con éxito al estudio de las actividades de exportación, puesto que ésta es un proceso en el que influyen diferentes actores y circunstancias, que evoluciona a lo largo del tiempo (entre otros aspectos, a medida que las empresas adquieren experiencia en los mercados internacionales) y que, según determinadas escuelas de pensamiento, supone una innovación para la organización que la acomete.

Del estudio empírico realizado en una muestra de 11 pequeñas y medianas empresas asturianas y alicantinas se desprende que los únicos impedimentos a la exportación considerados relativamente relevantes por las empresas analizadas son los trámites burocráticos

para exportar, la falta de contactos en el exterior, la ausencia de distribuidores fiables y las dificultades de cobro de las ventas en el extranjero.

Respecto a la relación de estas barreras percibidas a la venta en el extranjero y el compromiso exportador, se ha comprobado que aquellas empresas cuyo mercado principal es el doméstico (las que destinan menos del 50% de sus ventas a los mercados extranjeros, aquí denominadas *low exporters*) perciben como menos importantes dichas barreras a la exportación que aquellas otras cuyos ingresos por ventas provienen en su mayor parte de los mercados internacionales (las que destinan más del 50% de sus ventas a los mercados extranjeros, denominadas en este caso *high exporters*). Esto es, parece que existe una relación directa entre el compromiso (o el éxito) exportador, medido a través de la intensidad exportadora, y la percepción de impedimentos o limitaciones a la venta fuera del mercado doméstico.

Teniendo en cuenta que algunas de las principales barreras a la exportación señaladas tienen que ver con la ausencia de contactos y de distribuidores en los que confiar en los mercados extranjeros y considerando además que tanto los *high* como los *low exporters* recurren indistintamente a medios propios y/o ajenos para hacer llegar sus productos al exterior, se ha indagado en cuál puede ser el motivo que está detrás de las diferencias de percepción señaladas.

Analizando la información obtenida durante las entrevistas realizadas a los responsables de exportación o propietarios/directivos de las 11 PYMEs estudiadas se ha llegado a la conclusión de que el motivo por el que se producen dichas diferencias se encuentra en el grado de control que la empresa desea preservar tanto sobre quiénes son los clientes finales de su producto, como sobre la forma en que éste llega a sus destinatarios. Así, se ha comprobado que las PYMEs *high exporters* muestran una preocupación muy elevada por mantener ese control. De hecho, y a pesar de canalizar una parte de sus exportaciones a través de intermediarios, han implementado fórmulas que les permiten evitar los riesgos derivados de los potenciales comportamientos oportunistas de estos agentes. Sin embargo, las PYMEs *low exporters* solamente controlan plenamente sus exportaciones en el caso de emplear fórmulas de exportación directa. En el caso de recurrir a la exportación indirecta, a través de intermediarios, estas empresas no sólo pierden todo control sobre sus productos y sobre los clientes a los que van a llegar, sino que no muestran preocupación alguna por esta situación.

En conclusión, se observa un vínculo entre el porcentaje de las ventas destinado a la exportación y las barreras percibidas a la misma, el cual parece estar en parte relacionado con la preocupación que muestra la empresa por el control de su expansión internacional y con la actitud –proactiva o reactiva– con la que se afronta dicho proceso.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores desean agradecer a D. José María Gómez Gras y D. Álvaro Botas la ayuda prestada para la realización de este estudio, facilitando el contacto con las empresas en Alicante y Asturias, respectivamente. Asimismo, nuestra gratitud a las empresas participantes en el estudio, y en especial a las personas con las que nos entrevistamos, por su amable y desinteresada colaboración en el desarrollo de esta investigación.

## NOTAS

<sup>1</sup> Bonaccorsi (1992) no considera este aspecto como un freno a la exportación por parte de las PYMEs, ya que para él la estrategia exportadora adoptada determinará tanto la cantidad, como la calidad de los recursos necesitados por la empresa. Por tanto, las pequeñas y medianas empresas podrán implementar la estrategia de exportación más acorde con los recursos de los que dispongan. Además, para este autor no resulta necesario que las PYMEs integren verticalmente todas las actividades que requiere la exportación, sino que pueden delegarlas en otras empresas. De esta forma, a través del establecimiento de relaciones con otros agentes, las PYMEs pueden basar sus estrategias no sólo en sus recursos y fortalezas internas, sino también en los recursos externos a los que tienen acceso.

<sup>2</sup> Yin (1989) define el análisis de casos como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

<sup>3</sup> Eisenhardt (1989) señala que con un número entre cuatro y diez casos se puede hacer una buena investigación. Con menos de cuatro casos resulta difícil generar teoría, mientras que con más de diez casos lo que se complica es el manejo del volumen de datos disponible.

<sup>4</sup> Dichas condiciones son las siguientes: a) emplear menos de 250 personas, b) tener un volumen de negocio anual no superior a los 50 millones de euros o un balance general total no superior a los 43 millones de euros y c) ser independiente.

<sup>5</sup> Este organismo no solamente exige que los productos y procesos cumplan con unos estándares de calidad muy elevados, sino que también realiza inspecciones rigurosas sobre todos los aspectos relacionados con el proceso de fabricación del producto. Además, los certificados y las consiguientes autorizaciones de exportación que concede la FDA se revisan cada dos años, pudiendo revocarse si tras cada nueva inspección no se superan las condiciones establecidas. El coste en el que se debe incurrir para superar estas inspecciones y cumplir con los requisitos exigidos es muy elevado. Todo ello supone un importante obstáculo para el inicio (y la continuación) de las exportaciones a este mercado.

<sup>6</sup> Una de las empresas jugueteras señala que éste es el motivo fundamental por el que le resulta tremendamente complicado vender en algunos mercados muy lejanos, como son los países del Pacífico. Los costes de transporte en los que hay que incurrir para hacer llegar los productos hasta esos países hacen que el coste unitario del producto se incremente de tal forma que se hace imposible competir con otros fabricantes situados más cerca.

<sup>7</sup> No obstante, dos de las empresas analizadas –una en cada provincia, ambas high exporters y con una orientación proactiva hacia la exportación–, señalan que una elevada intensidad de la competencia en un mercado determinado constituye un incentivo para la entrada al mismo, puesto que constituye una señal de que el mercado tiene un elevado potencial de beneficios.

## BIBLIOGRAFÍA

- AERTS, R. (1994): “Becoming international: Benefits and pitfalls for entrepreneurial SMEs: Experiences from Belgium”, en VECIANA, J. M. (Ed.), *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*, Avebury, Aldershot, England.
- BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977): “The export behavior of smaller-sized Wisconsin firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nº 1, pp. 93-98.
- BILKEY, W. J. (1978): “An attempted integration of the literature on the export behavior of firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 9, nº 1, pp. 33-46.
- BONACCORSI, A. (1992): “On the relationship between firm size and export intensity”, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 4, pp. 605-635.
- CHETTY, S. (1996): “The case study method for research in small- and medium- sized firms”, *International Small Business Journal*, vol. 15, nº 1, pp. 73-85.
- EISENHARDT, K. M. (1989): “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- EUROPEAN COMMISSION (2004): *Observatory of European SMEs 2003/4: Internationalisation of SMEs*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- KAYNAK, E. y KOTHARI, V. (1984): “Export behaviour of small and medium-sized manufacturers: Some policy guidelines for international marketers”, *Management International Review*, vol. 24, nº 2, pp. 61-69.

- LAU, H.-F. (1992): “Internationalization, internalization, or a new theory for small, low-technology multinational enterprise?”, *European Journal of Marketing*, vol. 26, nº 10, pp. 17-31.
- MEREDITH, J. (1998): “Building operations management theory through case and field research”, *Journal of Operations Management*, vol. 16, nº 4, pp. 441-454.
- RABINO, S. (1980): “An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies”, *Management International Review*, vol. 20, nº 1, pp. 67-73.
- YIN, R. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> Edition, Sage Publications, Newbury Park, CA.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 26 de noviembre de 2006 y fue aceptado para su publicación el 21 de septiembre de 2007.