

# **ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y PROCESOS COOPERATIVOS EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA: EL CASO DE LA REGIÓN VALENCIANA ESPAÑOLA**

**Andrés González-Moralejo, Silvia<sup>1</sup>**

Recibido: 29-05-2007    Revisado: 08-11-2007    Aceptado: 05-05-2008

## **RESUMEN**

Con base en la teoría de las fases de desarrollo, también conocida como Modelo de Uppsala -enfoque que se ha consolidado como el más idóneo a la hora de explicar la internacionalización de la PYME-, el primer objetivo propuesto en este artículo es identificar de qué modo se internacionaliza la empresa alimentaria valenciana y clasificar este tipo de empresas en función del nivel de internacionalización alcanzado. Básicamente son dos las dimensiones en las que se analiza el modo de internacionalización de la empresa alimentaria. En una de ellas se comprueba que el proceso de internacionalización de la empresa alimentaria implica una integración gradual en los mercados exteriores, comenzando a través de la exportación y terminando con la realización de inversiones directas en el extranjero, tal y como enuncia el Modelo de Uppsala. La otra dimensión del análisis se refiere a la forma de internacionalizarse, es decir, se trata de averiguar si la estrategia que siguen las empresas es de cooperación (mediante acuerdos con otras empresas) o no. En este sentido, el comportamiento de la empresa revela que, mayormente, ésta opta por un modo individual de internacionalización. Este conocimiento de la actuación de la empresa resulta indispensable para, en segundo lugar, ofrecer una reflexión sobre los motivos que puedan estar influyendo en esta estrategia mayoritariamente elegida.

**Palabras clave:** internacionalización, cooperación, Modelo de Uppsala, PYME, Valencia, España

## **ABSTRACT**

Based on development phases theory, also known as Uppsala Model, which has been demonstrated as the most suitable to explain the internationalization of the SMSE, the first aim of this paper is to identify how the Valencian food industry internationalized and classify those industries according to the internationalization level reached. Basically, there are two dimensions, which analyze how the food industry internationalized: in one, we prove that the internationalization process of the food industry implies a gradual integration in foreign markets that begins from the export and ends with direct foreign investments, as stated in the Uppsala Model. The other aspect of the analysis refers to the form of internationalization. That is, it is concerned with finding out if the food companies strategy is about cooperation (through agreements with other companies) or not. In this way, the company behavior shows that in most cases, the company prefers the individual way of internationalization. This knowledge about company actions is essential for, in second place, offering a reflection about the reasons that can be influencing the most common strategy chosen.

**Key words:** internationalization, cooperation, Uppsala Model, SMSE, Valencia, Spain

---

<sup>1</sup> Ingeniero Agrónomo (Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Valencia-UPV, España); Doctor Ingeniero Agrónomo (UPV, España); Profesora Titular de Escuela Universitaria, Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Grupo de Economía Internacional, UPV. **Dirección postal:** Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera, s/n, 46022. Valencia, España. **Teléfono:** +34-963877007, Ext. 74741; **e-mail:** silangle@upvnet.upv.es

## RÉSUMÉ

L'objectif de ce travail est d'identifier les formes d'internationalisation de l'entreprise alimentaire fonctionnant à Valence, Espagne et de classer les entreprises selon leur niveau d'internationalisation. Pour acheminer cette recherche, l'on a choisi l'approche des phases de développement proposé par le modèle d'Uppsala conçu pour l'étude de l'internationalisation des petites et moyennes industries (PYMES). Essentiellement, on étudie deux dimensions de l'internationalisation des entreprises agroalimentaires : 1) Une dimension permet d'analyser des entreprises qui montrent une intégration graduelle aux marchés extérieures. Celles-ci commencent avec l'exportation et finissent avec la réalisation d'investissements directs dans l'étranger. 2) Autre dimension de l'analyse est lié à la forme choisie par les entreprises pour mener leur processus d'internationalisation. En ce sens, le comportement des entreprises se caractérise davantage par la prépondérance d'un processus d'internationalisation individuel. La connaissance de la forme d'actuation choisie par les entreprises sert aux fins d'établir une réflexion sur les causes qui peuvent influencer la stratégie majoritairement choisie.

**Mots-clé :** internationalisation, entreprises agroalimentaires, coopération, Modèle d'Uppsala, PYMES, Valence, Espagne

### 1. INTRODUCCIÓN

Se entiende por internacionalización el proceso por el que la empresa se proyecta internacionalmente. Expresado en otros términos, forman parte del proceso de internacionalización de una empresa todas las operaciones dirigidas hacia el establecimiento de vínculos, más o menos estables, entre dicha empresa y los mercados internacionales. La compra y venta de productos en el extranjero, la inversión de empresas extranjeras en nuestro país o la inversión de empresas nacionales en el resto del mundo, son algunos ejemplos de internacionalización de la empresa.

La internacionalización es una consecuencia directa de la globalización. Podría decirse que es la respuesta que dan las empresas a las nuevas condiciones de competencia que la globalización impone. En efecto, el fenómeno globalizador de los últimos tiempos es responsable no sólo del incremento en la intensidad de la competencia (un mayor número de empresas compitiendo en los mismos mercados), sino -lo que es más importante- de una mayor diversidad en las formas de competencia, lo que tiene un efecto directo sobre el compromiso internacional de la empresa. No cabe duda de que estas nuevas formas de competencia requieren de unas capacidades distintas. El volumen y la tecnología ceden paso a otras consideraciones que se presentan como más relevantes a la hora de tomar decisiones en la empresa y para las que resulta crítico un profundo conocimiento de todos los mercados (interiores y exteriores), así como una creciente cercanía con los clientes.

La industria alimentaria, con más del 17% del total de la producción industrial, constituye uno de los primeros sectores de la industria manufacturera en España; aporta el 12,5% del valor añadido y emplea al 14% de la mano de obra, según se refleja en los datos publicados por el

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) para 2004. Este mismo año, los ingresos por ventas netas de la citada industria en España superaron los 67 millones de euros. La producción bruta en 2004 fue de 65.075 millones de euros, con un crecimiento nominal del 4,8% respecto al año anterior, que en términos reales (descontada la inflación) supone un incremento del 1,5%, reflejando una ligera variación.

La Comunidad Valenciana dispone de un sector agroalimentario moderno, potente y competitivo, tanto en lo tocante a las actividades de producción de alimentos exentos de transformación (especialmente frutas y hortalizas, con el 41% y el 7% respectivamente de la producción española según MAPA, 2004), como a las actividades propias de la industria alimentaria (con el 8% de las ventas netas nacionales según la misma fuente). Es una actividad que emplea aproximadamente a 32.000 personas, lo que corresponde a un 8,5% del total de empleados en España en este sector. Desde la Comunidad Valenciana se exportan un 17% de las ventas exteriores de alimentos españoles. Las cifras anteriores se ilustran en el Cuadro 1.

Cuadro 1

El sector agroalimentario de la Comunidad Valenciana en España, 2004 (en miles de euros)			
Indicadores	Comunidad Valenciana (CV)	España	% CV / España
Nº Empresas	1.992	22.457	9%
Nº Empleados	31.906	373.019	8%
Cifra de negocios	6.076.536	77.361.546	8%
Exportación	3.652.931	21.079.024	17%
Importación	1.552.985	17.529.535	9%

Fuente: elaborado por el IVEX (2004), con base en datos de la Encuesta Industrial del INE y Aduanas

Pero se trata un sector atomizado, en el que la mayoría de las empresas que lo integran son pequeñas. La distribución del número de empresas de la industria alimentaria por empleados se ha mantenido prácticamente constante en los últimos años. Así, a nivel nacional, un 83,8% de las empresas son muy pequeñas (menos de 10 empleados); un 13,8% son pequeñas (entre 10 y 50 empleados); un 2,6% son medianas (más de 50 y menos de 200) y el 0,8% restante corresponde a las grandes empresas (con más de 200 empleados).

Las pequeñas empresas juegan en desventaja respecto de las grandes empresas, ya que se caracterizan por los escasos recursos propios: no disponen de recursos suficientes para elaborar un sistema de información que las mantenga al día de la situación interna y externa, de las oportunidades de negocio, etc.; y tampoco disponen de recursos para hacer frente al reto de la formación, de manera que sean capaces de asumir las oportunidades de mercado y aprovecharlas para competir con eficacia, de la innovación, etc. Este reducido tamaño de las empresas, en la medida en que se acompaña de recursos humanos, financieros y tecnológicos escasos, puede lastrar las posibilidades de proyección internacional de la industria.

Por consiguiente, ¿cómo lograr internacionalizarse en un sector atomizado, en el que -según los datos del MAPA- el 96% de las empresas que lo integran son pequeñas?.

## 2. OBJETIVOS

Con base en la teoría de las fases de desarrollo (Modelo de Uppsala), enfoque que se ha consolidado como el más idóneo a la hora de explicar la internacionalización de la PYME, los objetivos propuestos en este artículo son identificar de qué modo se internacionaliza la empresa alimentaria valenciana y clasificar este tipo de empresas en función del nivel de internacionalización alcanzado. Básicamente son dos las dimensiones en las que se analiza el modo de internacionalización de la empresa alimentaria. La primera será verificar si el proceso de internacionalización de la empresa alimentaria implica una integración gradual en los mercados exteriores, comenzando a través de la exportación y terminando con la realización de inversiones directas en el extranjero. La segunda dimensión del análisis se refiere a la forma de internacionalizarse, es decir, averiguar si la estrategia que siguen las empresas es de cooperación (mediante acuerdos con otras empresas) o no y ofrecer una explicación de los motivos que puedan estar influyendo en la estrategia mayoritariamente elegida.

## 3. TEORÍA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En la segunda mitad de la década de 1970, una serie de investigadores escandinavos, a los que se les ha denomi-

nado de manera colectiva «la Escuela de Uppsala», publicaron una serie de trabajos sobre el desarrollo de la empresa en el ámbito internacional. Dichos estudios constituyeron la base de la mayor parte de las aportaciones posteriores (Johanson y Vahlne, 1990).

El primer estudio, llevado a cabo en 1975 por Johanson y Wiedersheim-Paul, analizó el comportamiento seguido por cuatro multinacionales suecas. Los autores descubrieron que las empresas ascendían a niveles superiores de compromiso internacional tras asentarse y acumular experiencia en los tramos previos. Para explicar dicho carácter incremental del proceso de internacionalización formularon un modelo teórico donde se asumía la siguiente hipótesis: la falta de conocimientos sobre el mercado exterior es un obstáculo en las empresas para el desarrollo de sus operaciones internacionales. Por lo tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos por la empresa en el área internacional es mayor.

La aplicación de dicho modelo teórico durante su investigación permitió a los autores llegar a las siguientes conclusiones:

- Las empresas suecas desarrollan sus operaciones en el exterior según la distancia psicológica (que incluye factores como las diferencias de lenguaje, políticas, culturales, educacionales, etc.); es decir, inicialmente en los mercados más próximos y, sólo gradualmente, van penetrando en los mercados más alejados.

- El proceso de entrada en los mercados exteriores se efectúa mediante la adopción de una serie de etapas consecutivas y escalonadas: primero a través de exportaciones y únicamente la posesión de subsidiarias controladas total o parcialmente se consigue después de transcurrido cierto período de tiempo.

Los estudios de la Escuela de Uppsala ponen de manifiesto que cuanto mayor sea la complejidad de la estrategia competitiva que siga la empresa en los mercados exteriores, mayor debe ser también el grado de compromiso internacional de ésta. Al mismo tiempo, mayores grados de compromiso llevan asociados niveles crecientes de incertidumbre así como mayores niveles de complejidad, tanto organizativa como operativa. En consecuencia, el planteamiento de la Escuela de Uppsala para el proceso de internacionalización por parte de la empresa es el de un proceso gradual, definido por una serie de etapas sucesivas que marcan el recorrido de los crecientes compromisos internacionales. De esta forma, la experiencia que obtiene la empresa en el desempeño de las actividades propias de una fase, le otorga un grado de conocimiento del mercado que le permite reducir la incertidumbre y afrontar con garantías los mayores riesgos y complejidades de las fases posteriores.

Así, la teoría de las fases de desarrollo propone una relación de fases en el proceso de internacionalización, atendiendo a las fórmulas institucionales que pueden utilizarse para instrumentalizar la presencia de la empresa en los mercados exteriores. Dichas fases, que incluyen las facetas comercial y productiva de la empresa, son:

- Exportación irregular, es decir, de carácter ocasional, normalmente a instancia de un importador extranjero.
- Exportación por medio de redes de venta ajenas.
- Exportación sistemática con redes propias (filiales de venta).
- Producción en el exterior mediante la inversión en empresas mixtas o filiales.

Este fenómeno de la internacionalización gradual, propuesto por el Modelo de Uppsala, no es un fenómeno exclusivo de Suecia, sino que la aplicación del modelo a otras realidades geográficas distintas ha confirmado su validez en otros países. Entre ellos se encuentra España (Martínez, 2001).

Distintas investigaciones han demostrado que la teoría de las fases de desarrollo conforma el enfoque teórico que se ha consolidado como el más idóneo a la hora de explicar la internacionalización de la PYME (Miesenböck, 1988; Albaum *et al.*, 1994; Haar y Ortiz-Buonafina, 1995; Dalli, 1995; Dass, 2000; Fernández-Jardón, Cal y Verdugo, 2003), ya que ofrece una interpretación de los procesos de internacionalización útil para aquellas empresas que siendo de reducida dimensión se encuentran en etapas muy tempranas de su desarrollo internacional. Este hecho hace que se tome este enfoque como referencia en este trabajo: a pesar de que se asiste a un creciente proceso de internacionalización de los mercados alimentarios, tanto en lo que se refiere a los flujos comerciales como a los de capitales, parece que todavía la presencia de las industrias alimentarias valencianas en el exterior está en fase de consolidación.

#### 4. METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS

Inicialmente se procedió a la delimitación del ámbito geográfico y a la acotación de la población objeto de estudio. En este sentido se convino en considerar como tal al conjunto de las empresas alimentarias localizadas en la Comunidad Valenciana, independientemente de cuál fuese su actividad en los mercados internacionales.

Seguidamente, se procedió a una selección de las variables indicadoras del grado de internacionalización en la empresa y de las fuentes estadísticas donde obtenerlas. El primer indicio de la actividad internacional es el nivel de exportaciones; la variable que ha servido como indicador de este nivel es el porcentaje de ventas en el extranjero sobre el total de ventas de la empresa. Asimismo, otro elemento que se debe considerar para disponer

de una visión más completa de los flujos comerciales es la importación. Para medirla se ha utilizado el porcentaje de compras en el extranjero sobre el total de compras de la empresa. Esta información de tipo cuantitativo aparece recogida en la base de datos Duns&Bradstreet Internacional. El elemento que pone de manifiesto si la internacionalización de la empresa se halla en un estadio avanzado es el hecho de que la empresa invierta en el extranjero. Por esta razón se utiliza como indicador la «política de propiedad», término que incluye todas las inversiones y acuerdos de la empresa que impliquen transferencia de capital. Esta información, de carácter cualitativo, se ha encontrado en la base de datos SABI y en los informes anuales de ALIMARKET.

Se podrían considerar otras variables, como el porcentaje de ventas de las filiales extranjeras sobre las ventas totales, el número de subsidiarias extranjeras sobre el total de factorías, la intensidad en publicidad, el porcentaje de beneficios en filiales extranjeras sobre los beneficios totales, etc., pero en el caso de las empresas alimentarias, en su gran mayoría de reducida dimensión y que se encuentran todavía en las primeras fases de internacionalización, se entiende que no tendría sentido su uso ya que dichas variables presuponen una presencia en los mercados internacionales ya consolidada; y, en consecuencia, podrían sesgar los resultados finales al exigir una escala de valores difícilmente alcanzable por las PYMES.

En este contexto, la población objeto de estudio queda constituida por las empresas alimentarias de la Comunidad Valenciana durante el periodo 2001-2003. La base de datos Duns&Bradstreet Internacional es un directorio de empresas editado anualmente; del total de empresas incluidas en dicho directorio, 2.576, 2.201 y 2.271 son empresas alimentarias españolas para cada uno de los años considerados; de éstas, existen 199, 202 y 203, respectivamente, que pertenecen a la Comunidad Valenciana. Como en la base de datos las empresas varían de un año a otro, se ha optado por segmentar la población inicial: se eligieron únicamente aquellas que aparecen los tres años consecutivos, con el fin de conseguir una muestra homogénea que permita la comparación. De este modo, la muestra ha quedado establecida en 156 empresas. A título de ejemplo, el Cuadro 2 aglutina a todas las empresas de la muestra, clasificadas por subsectores, al tiempo que muestra la actividad internacional que han desarrollado a lo largo del periodo considerado. Además, también se recogieron para cada una de ellas el número de trabajadores, la cifra de ventas, el porcentaje de importaciones sobre la cifra de compras, el porcentaje de exportaciones sobre la cifra de ventas, la cifra total de exportaciones, el tipo de inversión directa internacional que realiza la empresa (individual o cooperativa), los des-

Cuadro 2

**Actividad internacional de las empresas alimentarias de la muestra, clasificadas por subsectores (2001-2003)**

Subsector	Nº Empresas	Importación <sup>2</sup>	Exportación <sup>3</sup>	Individual <sup>4</sup>	Cooperativo <sup>5</sup>
Aceites de mesa, margarina y productos grasos y oleícolas comestibles	1				
Alimentos preparados para animales no domésticos	7	2	2	1	
Bebidas refrescantes, aguas minerales y bebidas no alcohólicas	6	2	1	1	
Café	4	3	1	1	
Conservas de frutas y vegetales, mermeladas y zumos		3	10	4	2
Conservas de pescado y frutos de mar	1		1		
Dulces, caramelos y confitería	11	4	9	3	
Embutidos, jamones y otros productos cárnicos	12	2	1	4	
Especialidades congeladas	1				
Especialidades en conserva (bebés y dietética)	3	1	3	2	
Extractos, jarabes y aditivos para alimentación	5	3	5	1	
Frutas y verduras congeladas	2	2	2		
Frutas y verduras en salmuera, mayonesas y salsas	3	3	3	1	
Galletas y afines	1	1	1	1	
Grasas, aceites animales y harina de pescado	2	1	1		
Harina mezcladas y preparadas	1			1	
Harinas, sémolas y otros productos de grano	5	2	1		
Helados y postres congelados	3	2	2		
Licores	3		1		
Mataderos y salas de despiece avícolas	4	2	1		
Mataderos y salas de despiece excepto avícola	13	5	2	1	1
Molinos de arroz	3	1	2		
Pan y productos de pastelería excepto galletas	8	1	3	2	
Pescados y productos del mar frescos y congelados	2	2	1		
Preparados alimenticios SC	18	6	8	1	
Productos de chocolate y derivados	4	1	3	3	
Queso natural y procesado	1				
Vegetales, frutas y sopas, secas o deshidratadas	3	2	2		
Vinos, cavas, sidras y brandy	14	4	13	1	
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>55</b>	<b>74</b>	<b>28</b>	<b>3</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

*Notas:*

- (2): Nº de empresas de la muestra que han realizado actividades de importación a lo largo del periodo considerado.  
(3): Nº de empresas de la muestra que han realizado actividades de exportación a lo largo del periodo considerado.  
(4): Nº de empresas de la muestra que han invertido en el exterior de modo individual a lo largo del periodo considerado.  
(5): Nº de empresas de la muestra que han invertido en el exterior de modo cooperativo a lo largo del periodo considerado.

tinios geográficos de exportaciones e inversiones, las filiales en el exterior y el tipo de contrato con los socios extranjeros. A lo largo del trabajo se irá mostrando una buena parte de esta información.

## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

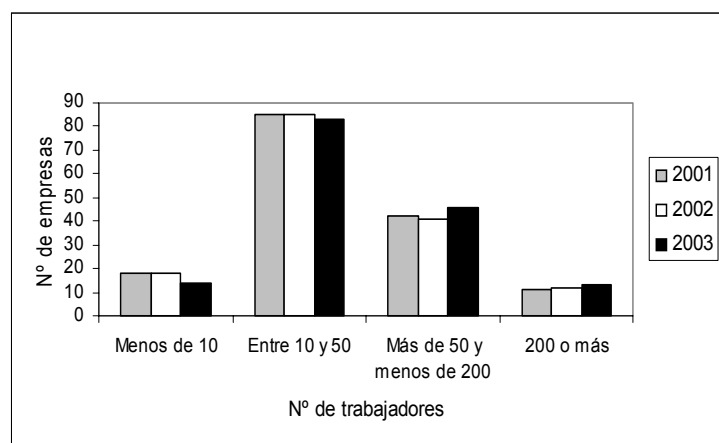
### 5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

A partir de los datos obtenidos se realizó un análisis descriptivo para tratar de examinar la estrategia de entrada en los mercados internacionales seguida por las empresas alimentarias de la Comunidad Valenciana, para luego proceder a su clasificación en función del grado de internacionalización alcanzado.

El análisis descriptivo refleja que la distribución de las empresas de la muestra por número de empleados coincide en buena medida con los datos ofrecidos por el MAPA para el conjunto de España. Así, tal y como se muestra en el Gráfico 1, un 9% de las empresas son muy pequeñas (menos de 10 empleados), un 53% son pequeñas (entre 10 y 50 empleados), un 30% son medianas (más de 50 y menos de 200), en tanto el 8% restante se corresponde con grandes empresas (más de 200 empleados). En consecuencia, se encontró que en un 92% de los casos considerados en este trabajo se trata de PYMES, frente al 99% que representan a nivel nacional.

Gráfico 1

Comunidad Valenciana: clasificación de las empresas de la muestra según el número de trabajadores



Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

En cuanto a si las empresas de la muestra realizan algún tipo de actividad en los mercados exteriores se aprecia que, en el año 2003, 61 empresas no realizaban ningún tipo de actividad internacional, lo que supone aproximadamente un 39% del total. Si a este hecho se añade la existencia de un 8% más de empresas que tan sólo importan, el primer resultado destacable es que un 47% de las

empresas de la muestra (casi la mitad de los casos estudiados) no han iniciado aún su proceso de internacionalización<sup>6</sup>.

El método empleado principalmente para entrar en los mercados internacionales es la exportación, elegida por otro 47% de las empresas de la muestra, es decir más de un 88% de las empresas con actividad internacional están exportando. La forma menos utilizada, ya sea por sus costes o por el riesgo que supone, es el establecimiento de inversiones directas: del 19% configurado por las empresas que invierten (un 36% de las que presentan actividad internacional), tan sólo el 6% (algo más del 11% sobre las presentes en el extranjero) la seleccionaron como primera forma de expansión hacia el exterior.

Para ilustrar esta situación que se acaba de caracterizar, se puede avanzar una clasificación de las empresas de la muestra en distintos grupos o conglomerados en función del grado de internacionalización alcanzado. Esta distribución queda reflejada en el Gráfico 2 y cada categoría se explica a continuación:

**a) No internacionalizadas:** empresas que no realizan ninguna actividad de carácter internacional. Del total de la muestra, en torno al 39% de las empresas todavía no se han iniciado en actividades más allá del mercado doméstico.

**b) Importadoras de materias primas:** las empresas que sólo realizan importaciones en los mercados exteriores representan el 8% de la muestra.

**c) Exportadoras ocasionales:** alrededor del 7% de las empresas tienen contacto con el exterior a través de la exportación sólo puntualmente (en alguno de los años considerados).

**d) Exportadoras establecidas:** el porcentaje de empresas que exportan de forma habitual es muy superior al de empresas que exportan de manera ocasional, situándose en el 27%.

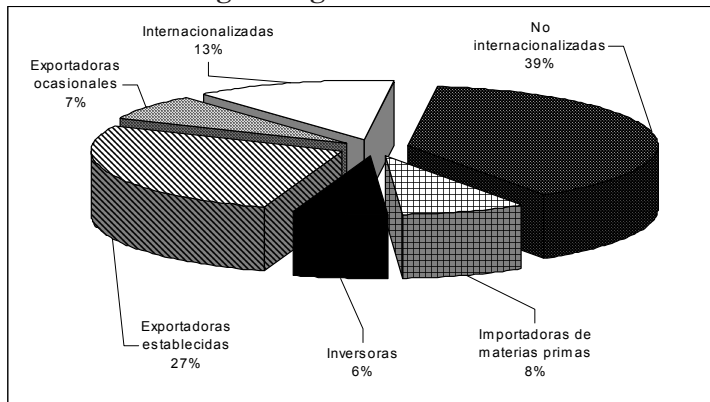
**e) Inversoras:** son empresas que se han introducido en los mercados exteriores a través de la inversión. En este caso encontramos al 6% de las empresas; y,

**f) Internacionalizadas:** empresas que además de exportar y/o importar de modo habitual, realizan inversiones en el extranjero de tipo comercial o poseen filiales en el exterior. Esta categoría engloba al 13% de las empresas alimentarias valencianas, dato que refleja que al sector todavía le queda por recorrer un largo camino en su internacionalización.

<sup>6</sup> A las importaciones se les ha concedido una importancia secundaria respecto a la que se da a las exportaciones en este trabajo, debido a que a juicio propio implican una actitud pasiva por parte de la empresa y no suponen un incremento de la presencia de la misma en los mercados internacionales.

**Gráfico 2**

**Comunidad Valenciana: clasificación de las empresas alimentarias según su grado de internacionalización**



Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

En este contexto, del estudio realizado se deduce en segundo lugar que la mayoría de las empresas alimentarias valencianas siguen un modelo de internacionalización que se apoya en una estrategia gradual de penetración en los mercados exteriores, en la medida en que en su fase inicial emplean la exportación. Y cuando sus directivos adquieren conciencia de las oportunidades que brindan los mercados exteriores, entonces optan por alternativas más arriesgadas y con mayores dosis de compromiso basadas en la inversión directa.

En tercer lugar, el análisis de los datos recabados sobre el comportamiento de la empresa alimentaria valenciana revela que, mayoritariamente, ésta opta por un modo individual de internacionalización. Es decir, la empresa acomete sola su andadura internacional, sin cooperar con otras empresas. Esta actuación en solitario se expresa tanto mediante las actividades básicas de comprar y/o vender en mercados extranjeros como en la actividad de invertir en el exterior. Este tipo de inversiones de carácter individual se realizan mediante el establecimiento de instalaciones comerciales, instalaciones productivas o ambas, o también mediante la adquisición total o parcial de empresas extranjeras. Son las llamadas filiales comerciales y productivas. La empresa que invierte lo hace habitualmente de esta forma, mientras que el recurso a las fórmulas cooperativas de internacionalización -es decir, en asociación mediante acuerdos con empresas o socios extranjeros-, es una estrategia poco usual en esta industria. Baste decir que, por lo que respecta a la inversión directa, la opción cooperativa es elegida tan sólo por el 10% de las empresas inversoras. Este resultado es coherente con las conclusiones obtenidas en otros trabajos previos referentes a PYMES realizados en otras áreas geográficas españolas (Escolano, Belso y Mateu, 2001; Fernández-Jardón, Cal y Verdugo, 2004).

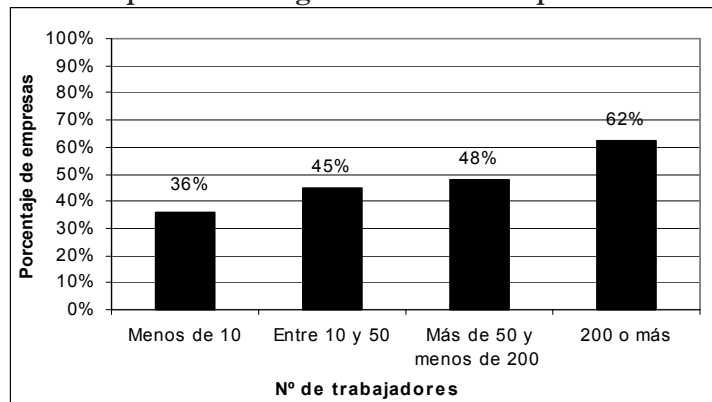
**5.2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ALIMENTARIA EXPORTADORA**

La revisión de los datos recabados sugiere que existe una relación positiva entre exportar y la dimensión empresarial: en la industria alimentaria valenciana se percibe una evolución favorable de la probabilidad de exportación a medida que aumenta el tamaño de la empresa, medido por el número de empleados y la cifra de ventas, como se desprende de los Gráficos 3 y 4. Para el caso español, esta relación también se ha estudiado en trabajos como De la Fuente, Galán y Suárez (1999), Labeaga y Martínez-Ros y Alonso y Donoso (citados en Merino, 2001), obteniéndose, en general, estos mismos resultados.

Además, los datos revelan que la exportación es más intensa en sectores como el hortofrutícola (fresco y congelado), todo tipo de conservas, extractos, jarabes y aditivos para alimentación y galletas y afines, helados y postres congelados, vegetales, frutas y sopas, secas o

**Gráfico 3**

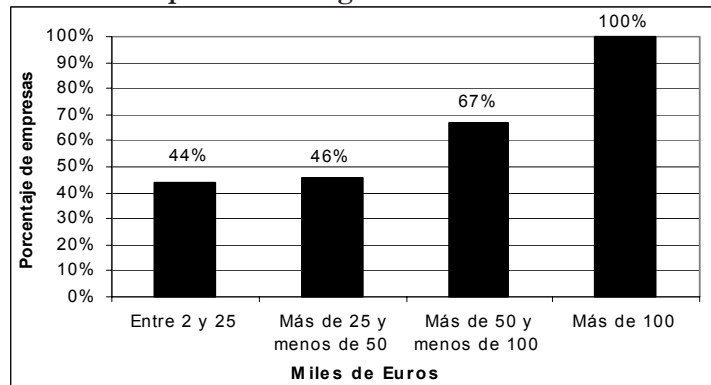
**Comunidad Valenciana: porcentaje de empresas exportadoras según número de empleados**



Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

**Gráfico 4**

**Comunidad Valenciana: porcentaje de empresas exportadoras según cifras de ventas**



Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

deshidratadas, molinos de arroz, productos de chocolates y derivados y los vinos, cavas, sidras y brandy.

En relación con la selección de mercados en que se comercializan los productos alimentarios, los principales destinos elegidos por las empresas son los países de la Unión Europea. En general, las empresas se dirigen como primer paso a los países de la Unión Europea debido a las similares condiciones económicas y culturales y donde la distancia geográfica no es tan grande. Profundizando en el análisis, se observa que los primeros países de destino en la Unión Europea son aquellos donde tanto la distancias psicológicas y geográficas son menores, como Francia y Portugal.

La lengua y los nudos históricos entre España y América Latina influyen en que dicha área se configure como la segunda en importancia. No obstante, la inestabilidad económica y social de estos países así como la distancia geográfica han sido barreras que, de alguna forma, han limitado el desarrollo de dicho proceso de internacionalización en esta área, más de lo que en principio cabría esperar. Las empresas que entraron en algún mercado latinoamericano eligieron básicamente países como Argentina, Brasil y México, ya que son los que presentan un mayor grado de desarrollo económico y estabilidad y por tanto mayores posibilidades de negocio.

Además, parece ser que a medida que la empresa va incrementando su experiencia en los mercados internacionales se produce un trasvase de recursos desde los paí-

ses en los que se entró en primer lugar (Unión Europea y Latinoamérica) hacia los mercados considerados más lejanos psicológicamente, como son los países del Magreb, quienes a pesar de su proximidad geográfica poseen grandes diferencias culturales; o los países del Este de Europa, muchos de los cuales han entrado ya a formar parte de la Unión Europea. También está adquiriendo gran importancia el mercado asiático, destacando Japón entre ellos, por ser una gran potencia mundial; y China, que en los últimos años ha logrado un gran desarrollo económico. Un ejemplo de los destinos de exportación de las empresas valencianas se muestra en el Cuadro 3.

### 5.3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ALIMENTARIA INVERSORA

La variable tamaño de la empresa incide también en la probabilidad de que una empresa invierta en un país determinado y mantenga una filial de producción, lo que confirma la relación entre la inversión y el tamaño empresarial, como se aprecia a partir de la información contenida en los Gráficos 5 y 6. El estudio empírico realizado por Álvarez (2003) corrobora este resultado.

Las empresas concentran su inversión en países con un mercado amplio y en expansión, estables políticamente y culturalmente cercanos, como Francia, EE.UU., Portugal, México y Argentina; o en países con costes laborales bajos, con un desarrollo no sustancial que les permita a las empresas inversoras explotar sus ventajas relativas y que estén ubicados en zonas donde la empresa en cues-

Cuadro 3

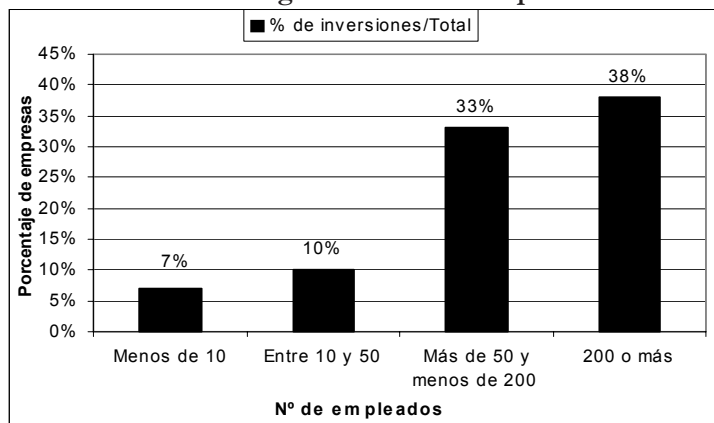
Destino de las exportaciones de las empresas alimentarias valencianas	
Empresa	Destino de las exportaciones
Aceitunas Cazorla, S.L.	Rusia y UE
Aceitunera Envasadora, S.L.	Brasil, Inglaterra, México, Rusia y Francia
Agroserc, S.A.	Portugal y El Magreb
Almendras Llopis, S.A.	Países de la UE
A. Y M. Navarro, S.L.	Países de la UE, Japón, China y EE.UU.
Candido Miro, S.A.	Norte y Centro América, Sudamérica, Europa y Asia
Carnes Estelles, S.A.	Alemania, Francia, Portugal y países del Este de Europa
Castello Y Juan, S.A.	Argentina, Chile, Venezuela y Brasil
Coop. Agrícola de Villar del Arzobispo, Soc. Coop. Va Valenciana	Rusia, Norte de Europa, EE.UU., México y Ecuador
Cooperativa Vinícola La Viña, S.C.L.	Países Escandinavos, Rusia, Israel, México, Puerto Rico, EE.UU.
Coviñas, Coop. Valenciana	Dinamarca, Suecia y Alemania
Frutos y Zumos, S.A.	Portugal, Francia e Irlanda
Industrias Videca, S.A.	UE, EE.UU. y Japón
La Baronia de Turis, Coop. Valenciana	Norteamérica, Francia y El Mercado Danés
La Española Alimentaria Alcoyana, S.A.	UE, Europa del Este y Latinoamérica
Manufacturas Ceylan, S.A.	Ue, América, África y Australia
Quercus Alimentaria, S.L.	Portugal y países africanos
Salvador Poveda, S.A.	Reino Unido, Suecia, Brasil, Dinamarca, Alemania y Holanda
Trade Minab House, S.L.	Países del Magreb, Oriente Próximo, Ex-República Checa, Francia
Torre Oria, S.L.	Dinamarca
Vicente Gandía Pla, S.A.	EE.UU., UE y Países Latinoamericanos

Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.



Gráfico 5

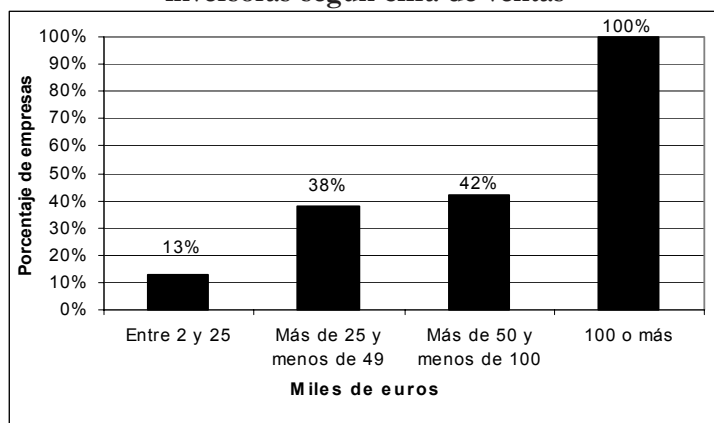
Comunidad Valenciana: porcentaje de empresas inversoras según número de empleados



Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

Gráfico 6

Comunidad Valenciana: porcentaje de empresas inversoras según cifra de ventas



Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

tión tenga una considerable experiencia comercial, como es el caso de Marruecos, Túnez y China. Un ejemplo de los destinos de las inversiones alimentarias valencianas se muestra en la Cuadro 4.

Asimismo, la inversión se concentra principalmente en sectores como los derivados cárnicos, las conservas, la pastelería industrial y los vinos, cavas y bebidas. Estas conclusiones son consistentes con los resultados aportados por la evidencia empírica de otros estudios realizados en España (Ameur, Gil y Kaabia, 2003; Álvarez, 2003).

Como se observa en el Cuadro 5, la mayoría de empresas que invierten de forma individual lo hacen con más de una filial en el extranjero, implantadas además en países distintos. Esto sugiere que las empresas del sector, a la hora de enfrentar los riesgos propios de la inversión individual, actúan con cautela y optan por una cierta diversificación.

Cuadro 4

Destinos de las inversiones directas de las empresas alimentarias valencianas	
Empresa	País
Omsa Alimentación, S.A.	Portugal, Europa
Cárnicas Serrano, S.L.	Cuba, México
Embutidos F. Martínez R., S.A.	México
Incarle, S.A.	Argentina
Levantina Barea, S.L.	China, Líbano, Mongolia
Aceitunera Envasadora, S.L.	Francia
Salazones Serrano, S.L.	Francia, Gran Bretaña, México
Cándido Miró, S.A.	EE.UU.
Delimil España, S.A.	Francia
Eurojuice Production, S.A.	Francia
Frutos y Zumos, S.A.	EE.UU.
Jesús Navarro, S.A.	Marruecos, México
Manufacturas Ceylan, S.A.	Francia
Chost, S.L.	Marruecos, Brasil
Producciones Agropecuarias del Turia Agroturía, S.A.	EE.UU.
Dulcesa, S.A.	Portugal, Francia
Juan y Juan, S.A.	Portugal
Castello y Juan, S.A.	Francia, Argentina
Bernabé Biosca Alimentación, S.A.	Túnicia
Juan Antonio Sirvent Selfa, S.A.	Usa
Trolli Ibérica, S.A.	China
Chocolates Valor, S.A.	EE.UU.
Natra Cacao, S.L.	Costa de Marfil, EE.UU.
Turrónes José Garrigos, S.A.	Túnicia, EE.UU.
Vicente Gandía Plá, S.A.	Lituania, Francia
Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.	EE.UU.
Productos Pilarica, S.A.	Portugal
Jurado Hermanos, S.L.	Polonia, Venezuela
Grefusa, S.L.	Portugal

Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

Por otra parte, se desprende de la información contenida en SABI (2004) y ALIMARKET (2004) que los tipos de contrato utilizados por las empresas que invierten de forma cooperativa son el acuerdo de distribución y el de licencia, asistencia técnica y uso de la marca. En primer lugar, a través del acuerdo de distribución la empresa subcontrata con otra extranjera la distribución de su producto. Por su parte, el acuerdo de licencia permite al adquirente acceder a un conocimiento protegido (generalmente incorporado en un activo intangible, en un proceso de producción o en una marca) a cambio de satisfacer una determinada compensación, que se define en función de las ventas. Finalmente, el contrato de asistencia técnica facilita a una empresa carente de una tecnología concreta contratar con otra con objeto de llevar a cabo el desarrollo de la misma y/o de su explotación a partir de la prestación de conocimientos, informaciones, datos y experiencias y técnicas no secretas.

#### 6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS: LA RALENTIZACIÓN DEL PROCESO COOPERATIVO COMO SALIDA AL MERCADO EXTERIOR

La adopción de actuaciones mayoritariamente individuales por parte de las empresas estudiadas con respecto a su entorno internacional aboca, como último objetivo de este trabajo, a una necesaria reflexión sobre las posi-

Cuadro 5

## Inversión individual de la empresa alimentaria valenciana

Empresa	Inversión con carácter individual	
	Nombre de la filial	País
Aceitunera Envasadora, S.L.	1) Soler Olives France, S.A.R.L.	Francia
Bernabé Biosca Alimentación, S.A.	1) Bernabé Biosca Tunisie S.A.R.L.	Tunicia
	2) Datex	Tunicia
Cárnicas Serrano, S.L.	1) Bravo Productos Carnicol Hispano Cubanos, S.A.	Cuba
	2) Productos Cárnicos Demasie	México
Castello y Juan, S.A.	1) Castello France	Francia
Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.	1) Coca-Cola	EE.UU.
Chocolates Valor, S.A.	1) Valor Usa Inc.	EE.UU.
Chost, S.L.		Marruecos
		Brasil
Delimil España, S.A.	1) Delimir France	Francia
Dulcesa, S.A.	1) Dulcesol Portugal Lepa Lda.	Portugal
Embutidos F. Martínez R., S.A.	1) Productos Cárnicos Demasie	México
Eurojuice Production, S.A.	1) Eurjuice France	Francia
Frutos y Zumos, S.A.	1) S&A Sociedad Industrial de Aperitivos, Lda.	EE.UU.
	1) Coca-Cola	Portugal
Grefusa, S.L.	2) Sociedad Industrial de Aperitivos Lda.	Portugal
	3) Gesa Gida Sanayi Ve Ticaret	Turquía
Incarle, S.A.	1) Incarlesa Argentina	Argentina
Juan Antonio Sirvent Selfa, S.A.	1) Turrone de España Inc.	EE.UU.
Juan y Juan, S.A.	1) Dulcesol Portugal Lepa Lda.	Portugal
Jurado Hermanos, S.L.	1) Hermanos Jurado Zoo	Polonia
	2) Café Tababina	Venezuela
Levantina Barea, S.L.	1) Boading Barea Casings Sal	China
	2) Tripoli Lebanon Casings Sal	Líbano
	3) Any Services Company Co. Ltd.	Mongolia
Manufacturas Ceylan, S.A.		Francia
Natra Cacao, S.L.	1) Natra CI Srl.	Costa de Marfil
	2) Natra Us, Inc.	EE.UU.
Producciones Agropecuarias del Turia Agroturía, S.A.	1) Vall Inc.	EE.UU.
Productos Pilarica, S.A.	(Red de Distribución)	Portugal
		Francia
Salazones Serrano, S.L.		Gran Bretaña
		México
Trolli Ibérica, S.A.	1) Joyco Trolli China	China
Turrone José Garrigos, S.A.	1) La Tunisienne de Confiserie Et de Nougat, S.A.	Tunicia
	2) Turrón de España	EE.UU.
Vicente Gandía Plá, S.A.	1) Villiers Fimamce Sarl	Francia
		Lituania

Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica.

bles causas de este hecho. Dicho con otras palabras, surge la pregunta ¿por qué las PYMES alimentarias acometen solas su andadura internacional, sin cooperar con otras empresas?. La cooperación con un socio extranjero permite a ambas partes compartir recursos, capacidades y actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva; incurrir en inversiones menos costosas en términos económicos y con menor riesgo y, además, ganar tiempo con respecto a los competido-

res. ¿Es que las PYMES no conocen los beneficios que ofrecen las estrategias de asociación empresarial?. ¿Sabrán qué tipo de contrato pueden utilizar, quiénes podrían convertirse en sus socios o dónde acudir para reunir esa información?. Véanse las razones explicativas de estos hechos. Las razones explicativas que se aducen a continuación son el resultado del análisis empírico realizado sobre la muestra objeto de estudio.

**Aspectos económicos y su relevancia.** Desde un punto de vista puramente económico el modo de internacionalización individual es más costoso que la actuación conjunta. Este hecho revela que en la industria alimentaria las dificultades financieras propias de la PYME no son relevantes en este contexto ya que, aunque existen (España pertenece, según el Observatorio Europeo para la PYME (2000), a un grupo de países donde el acceso a la financiación es una de las principales limitaciones existentes para el desarrollo empresarial; además, el Documento de Trabajo «El Acceso de las Empresas a la Financiación», elaborado por los servicios de la Comisión en 2001, refleja que una de cada cinco PYMES considera el acceso a la financiación como un obstáculo para su crecimiento, unido al elevado coste que supone el acceso a esos recursos y las garantías y condiciones exigidas para su obtención), no resultan determinantes de la estrategia de internacionalización.

**El mantenimiento del control de las actividades de la empresa.** Además, esta alternativa elegida -la internacionalización individual- no sólo implica un mayor compromiso de recursos, sino también una mayor asunción de riesgos. Tal circunstancia sugiere que una variable clave en esta industria es el mantenimiento del control que la empresa ejerce sobre sus operaciones internacionales, control que en la actuación conjunta quedaría repartido entre los distintos socios. Este resultado demuestra que las empresas de alimentación consideran las actividades de producción y comercialización como funciones estratégicas dentro de la empresa; por lo tanto, son intransferibles a un socio extranjero. De esta manera la empresa asegura que el producto llega al punto de destino en perfectas condiciones y con todas las garantías de calidad, tanto en lo que se refiere al producto en sí mismo como a las características de su distribución; lo que adquiere especial relevancia cuando se trata de productos perecederos -como los alimentarios- y de abastecer a nuevos mercados -como los extranjeros-. Cuando esto no se logra, las industrias son conscientes de que el cliente podría buscarse a otro proveedor, lo cual no sería nada costoso dada la naturaleza competitiva del sector de la alimentación.

Este resultado es consistente con los obtenidos en otros estudios también aplicados al sector alimentario valenciano. Entre ellos se puede destacar el trabajo de Andrés (2003), quien ya demostró que las empresas fabricantes de alimentos evitan la subcontratación cuando no pueden garantizar los niveles de calidad que corresponden a los alimentos altamente perecederos<sup>7</sup>, cuando se trata de

7 Sirva de ejemplo el caso del yogur, donde el periodo de rotación es muy rápido, tan sólo dos o tres días. Esto supone que, pasado ese tiempo, todo el producto disponible en las estanterías de los centros de distribución al por menor debe ser renovado.

abastecer a nuevos clientes y cuando la distribución capilar se torna difícil, porque supone abastecer a múltiples consignatarios con volúmenes de mercancía muy pequeños<sup>8</sup>.

**Acceso insuficiente a la formación.** Por otra parte, que el recurso a estrategias cooperativas de internacionalización haya resultado ser menos habitual de lo esperado denota también que las empresas del sector -PYMES fundamentalmente-, carecen de los suficientes conocimientos y habilidades en el ámbito internacional. Esto supone un impedimento, ya que hoy en día los mercados cambian cada vez más deprisa, el ciclo de vida de los productos es más corto, la competitividad entre las empresas es mayor, etc. Por ello, la formación se ha convertido en uno de los principales elementos en la actividad profesional de cualquier sector. Si se quiere lograr un crecimiento y una mayor competitividad de las empresas, que justamente pasa por la internacionalización, es necesario contar con empresarios y mano de obra bien formada y perfectamente adaptada a este ámbito.

Sin embargo, el comportamiento de las PYMES no ha variado lo suficiente en materia de formación y desarrollo del personal. De hecho, otra de las principales restricciones de las PYMES europeas es la escasez de trabajo cualificado, tal y como muestra la encuesta realizada por la Comisión Europea en 2002 a través del Observatorio de PYMES Europeas. Esta situación genera dos efectos negativos en las empresas: limita su capacidad competitiva y reduce las posibilidades de crecimiento en el medio y largo plazo, ya que la dotación del factor trabajo existente, o bien no es la adecuada, o bien es escasa. Algo similar ocurre con los directivos y empresarios, cuya formación es generalmente poco adecuada o insuficiente.

Si se compara la actividad de las PYMES y de las grandes empresas, destaca el nivel muy bajo de esfuerzo y la escasa inversión en recursos de formación por parte de las pequeñas empresas. Datos del 2004 muestran que España, junto con Italia y Grecia, figuran a la cola en formación a sus trabajadores. Dentro de la Unión Europea, el porcentaje de trabajadores ocupados que han recibido formación asciende al 40%, frente al 25% en España, donde se corresponde el 46% a grandes empresas y el 8% a las PYMES. Una de las razones que explica la menor formación de los trabajadores españoles es la percepción por parte de las empresas de que la formación es más un gasto que una inversión. No obstante, los costes de formación en España son inferiores a la media europea.

A pesar de que existe un conjunto de problemas que dificultan -especialmente a las PYMES- la puesta en prác-

8 Sirva de ejemplo la bollería congelada, con multitud de pequeñas entregas a realizar cada día (supermercados e hipermercados, ultramarinos y tiendas tradicionales, hornos y pastelerías, bares, restaurantes, hoteles...).

tica de unos programas adecuados de formación<sup>9</sup>, en lo que a iniciativas públicas y privadas de formación en negocios internacionales se refiere, se trata de un servicio extendido. Sin embargo se observa que, en términos generales, las acciones formativas suelen estar centradas en el análisis de la situación y perspectivas de los mercados exteriores y en las posibilidades que ahí tienen los distintos sectores, descuidando las acciones de sensibilización sobre las ventajas de la cooperación y sobre los aspectos técnicos para acometerla.

**Acceso insuficiente a la información.** Como consecuencia de la falta de formación, las PYMES se enfrentan a problemas de información: las empresas de menor tamaño, normalmente las que poseen menos experiencia en el extranjero, tienen un menor conocimiento de las fuentes de información disponibles. En muchos casos no conocen las distintas fórmulas contractuales disponibles, ni quiénes podrían convertirse en sus socios, ni la figura del «broker», ni tampoco a dónde deberían acudir para reunir esa información.

Existen en la práctica diversos acuerdos contractuales de cooperación entre empresas, que implican la explotación conjunta o la cesión de la ventaja específica del negocio a otra entidad empresarial establecida en el mercado objetivo, y que aprovechan el mejor conocimiento de los mercados que poseen las empresas locales. Se trata de: licencias, acuerdos de distribución, franquicias, contratos de fabricación, cesión de patentes... Si se apuesta por este tipo de cooperación entre empresas como camino para la internacionalización, se debe cuidar de especial manera el socio elegido, ya que de su correcta elección dependerá -si no toda- buena parte del éxito del proyecto. Un error en este proceso de selección puede poner en peligro el desarrollo de la actividad y generar conflictos que siempre resultan desagradables para las dos partes. Se pueden localizar socios entre las empresas con las que ya se mantiene algún tipo de relación, como pueden ser proveedores o clientes; estas relaciones tienen a favor el conocimiento mutuo, lo que suele generar un sentimiento de confianza que facilitará el entendimiento futuro. Pero también existen Organismos promotores<sup>10</sup> y plataformas

de búsqueda de socios, que cuentan con una serie de instrumentos (bases de datos, ferias, red de oficinas en otros países, encuentros empresariales...) especialmente destinados a la búsqueda de socios y oportunidades de negocio. También las Embajadas de España en el exterior cuentan con una Oficina Comercial cuyo principal cometido es ofrecer a las empresas españolas información sobre el país, sobre formas de financiación y promoción, ferias, misiones comerciales y planes sectoriales, así como sobre los obstáculos técnicos, de homologación o sanidad que las empresas se puedan encontrar.

Además de los organismos citados, otra fórmula para minimizar riesgos y alcanzar los objetivos de la cooperación en menos tiempo es la intervención de los agentes neutrales denominados «brokers». Son buenos conocedores de las necesidades, debilidades y posibles soluciones que se plantean a las empresas, por lo que se constituyen como agentes muy adecuados para valorar la idoneidad o no del instrumento de cooperación; además, son particularmente exitosos como mecanismo de mediación, porque gozan de la confianza y credibilidad de las empresas. Se trata de asegurar su seriedad, autoridad y profesionalidad en el establecimiento de relaciones de cooperación, para que tengan una mayor receptividad por parte de las empresas y puedan liderar procesos de cooperación.

**Ineficiencia de los sistemas de apoyo a la internacionalización.** La empresa dispone de la ayuda de una serie de organismos públicos y privados que, en materia de internacionalización, desarrollan acciones de promoción, información y consejo, especialmente dirigidas hacia las empresas con poca o nula experiencia exportadora. Sin embargo, a la hora de valorar la utilidad de las medidas de apoyo, hay diferencias entre las opiniones de los empresarios y la Administración. Esto se debe a que los primeros se centran en los beneficios que ello les repercutirá a corto plazo, mientras que la Administración persigue aspectos a nivel agregado y a largo plazo.

Si se centra el análisis en la valoración realizada por los empresarios de los mecanismos de apoyo, estas valoraciones difieren en sus conclusiones. Por una parte están aquellos que les atribuyen gran importancia y, por otra, están quienes dudan de su eficacia real. Sin embargo, todos coinciden en que una de las deficiencias de los sistemas de apoyo está motivada por la falta de adaptabilidad de los mismos a los requerimientos específicos de cada empresa. Para solucionar el problema anterior lo primero es conocer las medidas demandadas por cada grupo de empresas y a partir de ahí intentar satisfacerlas. Cada empresa es única, por lo que se obtendrían mejores resultados con programas que guiaran y aconsejaran a la empresa de modo individual.

9 Dificultad para definir con precisión las necesidades reales de formación; dificultades para planificar, organizar e impartir programas de formación; inadecuación a la oferta externa; falta de financiación...

10 Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX); Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España-EIC; Confederación Española de Organizaciones Empresariales; Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME); Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españolas (ANCES); Asociación de Parques Tecnológicos y Científicos (APTE); Fundación Universidad Empresa; Expansión Exterior; Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES); Federación de Cámaras de Comercio Iberoamericanas.

También se han encontrado diferencias entre los aspectos que los exportadores creen que son importantes para sus clientes y aquellos a los que las instituciones deben prestar atención. Y se ha llegado a afirmar que la falta de eficiencia de los sistemas de apoyo es causada por la falta de conocimiento e información que tienen las empresas, a lo que se hizo alusión en el apartado anterior. Por ello será necesario que las instituciones públicas y privadas refuercen la divulgación de sus actividades para llegar mejor y a más empresas.

Los resultados del estudio «Instrumentos para Promover la Cooperación Empresarial en España», realizado por la Dirección General de Política de la PYME en 2003, donde se analizó la situación para aquel momento de las iniciativas de cooperación empresarial en España, muestran los tres aspectos más relevantes para lograr una mayor potenciación de la cooperación empresarial: necesidad de acciones de sensibilización, necesidad de asesoramiento personalizado y mejorar la calidad de los intermediarios o «brokers».

Por último, es importante señalar que la falta de coordinación entre los organismos que intervienen en el desarrollo de los programas, influye en la ineficiencia de los sistemas de apoyo.

**Los costes de oportunidad.** En las PYMES, el coste de oportunidad de la cooperación es más que apreciable, ya que, por su reducida dimensión, las operaciones confluyen en un mismo órgano decisor que, al no poder delegar funciones en personal cualificado, verá incrementada su carga de trabajo como consecuencia de la atención que ha de dedicar a la concertación y negociación del acuerdo y, por tanto, podría descuidar la operativa cotidiana de la compañía. De todo ello se deduce que existe una relación significativa entre el compromiso asumido por la dirección de la compañía y la eficacia de los programas, lo que se añade a lo visto en el apartado anterior.

**Los problemas contractuales entre socios.** Las estrategias de asociación conllevan la aparición de problemas contractuales entre los socios. Para lograr los objetivos comunes, los socios deben guiarse por un comportamiento cooperativo, que necesariamente supone una coordinación a la hora de tomar decisiones y un control de las actividades por parte de todas las empresas participantes. La necesidad de armonizar las decisiones y acciones de varias empresas, a menudo con sistemas o culturas organizativas diferentes o incluso competidoras en el mercado, puede dar lugar a conflictos que bloqueen la relación y, consecuentemente, al desarrollo de las actividades objeto del acuerdo y la consecución de los objetivos previstos con la alianza. La falta de compromiso o la existencia de intereses divergentes entre los socios dificultarán también el planteamiento de una estrategia común.

En general, la falta de un criterio que unifique los intereses de los socios y las diferencias en el estilo de gestión, la actitud frente al riesgo, la orientación en la toma de decisiones, entre otros, se convierten en obstáculos para el mantenimiento y desarrollo de unas buenas relaciones.

En este contexto, que las empresas alimentarias valencianas no recurran a estrategias cooperativas más habitualmente puede significar que en el sector no está instaurada la confianza suficiente en que el socio extranjero cumplirá su parte del contrato. Y este hecho se agrava con la implicación de diversos aspectos, entre los que se pueden destacar: las diferencias culturales, la captación de ventajas competitivas, la realización de inversiones en activos específicos o la existencia de asimetrías informativas.

• *Las diferencias culturales.* En muchas ocasiones, la empresa quiere desarrollar un acuerdo de cooperación y el primer obstáculo con el que se encuentra es el idioma. No siempre los miembros de la empresa conocen el idioma del socio extranjero y, aún conociéndolo, si no es el idioma materno no lo dominan completamente, además de que los significados de las palabras no son iguales en todos los lugares. Este aspecto dificulta la toma de contacto y el proceso de negociación y afectará muy probablemente al correcto desarrollo del acuerdo, constituyendo una barrera para el proceso de comunicación. Pero las diferencias culturales no sólo se refieren al idioma sino también a los valores, creencias y protocolos. Por ejemplo, en los países del sudeste asiático la forma de hacer negocios es distinta de la que poseemos en Occidente. En primer lugar la confianza es básica, lo que indica que las relaciones deben basarse en concesiones y reciprocidad, estando la deslealtad muy mal vista. Además la educación y las buenas formas son vitales para ellos.

• *La captación de ventajas competitivas.* Otro problema de distinta índole es que la cooperación puede llevar asociada la posibilidad de que se trasladen ventajas competitivas o conocimientos tácitos hacia los socios actuales que, no obstante, bien pueden ser competidores directos en otras actividades que quedan fuera del perímetro de la cooperación, o bien pueden convertirse en competidores en el futuro. Este tipo de conocimientos generalmente está asociado a información que difícilmente se puede valorar o comprar y que sólo se puede traspasar gradualmente con el tiempo.

• *Los activos específicos.* En ocasiones puede ocurrir que las empresas cooperantes tengan que realizar inversiones en activos específicos para que el acuerdo de cooperación pueda llevarse a cabo. El problema estriba en que la parte que invierte no se apropia de todos los excedentes (incrementos en el valor) generados por su inversión porque la otra parte, que detenta una posición negociadora

fuerte *a posteriori*, puede utilizar la amenaza de no intercambiar o intentar renegociar a su favor las condiciones del acuerdo con el fin de apropiarse de una parte de estos excedentes. De tal manera que, si el socio inversor no dispone *a priori* de suficientes garantías de protección de su inversión en el contrato, la cooperación no se producirá.

- *Las asimetrías informativas.* Otra de las causas por las que la empresa alimentaria opta por una internacionalización individual es el temor de que su producto no llegue a su destino en las debidas condiciones de calidad; esto se debe a que la empresa sólo podrá comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en este sentido una vez el producto ya esté en el mercado, pues será el receptor de la mercancía quien informará de las incidencias que puedan haber acontecido.

Esta situación es una típica relación de agencia, es decir, hay un contrato bajo el cual una empresa, denominada *principal* (la empresa valenciana), contrata a otra empresa, el *agente* (la empresa extranjera), para que realice alguna actividad en beneficio de la primera a cambio de una remuneración. Esto supone que hay que delegar responsabilidades sobre el agente. El problema del principal y el agente reside en que el agente dispone de un mayor conocimiento específico relacionado con su actividad y, por tanto, de mayor información; es decir, existe información asimétrica entre los dos socios que realizan el contrato. El socio extranjero tiene un cierto margen de maniobra y sus acciones son difícilmente observables por la empresa valenciana, que no puede controlar la actividad de su socio de forma precisa y, aunque esto fuera posible, la recogida de información sería frecuentemente demasiado cara.

En definitiva y como conclusión de esta sección, parece lógico pensar que el contacto frecuente y progresivo entre los socios creará un clima de entendimiento entre ambas partes, que se irá fortaleciendo a medida que sea mayor la experiencia de trabajar conjuntamente. Pero la puesta en marcha del acuerdo de asociación acarrea unos «costes de aprendizaje» que soportan las empresas implicadas en el contrato, incluso también el destinatario final de la mercancía, por lo que parece evidente que no todas las empresas desean incurrir en esos costes suplementarios y asumirlos.

## 7. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos muestran que el nivel de internacionalización de las empresas alimentarias valencianas se encuentra en fase de consolidación, ya que sólo un 53% de las empresas de la muestra realizan de forma activa actividades en el exterior. Destaca también la inversión directa, que todavía es incipiente, pues sólo el 19% de las empresas de la muestra invierten en el extran-

jero -ya sea de forma individual o cooperativa-. En consecuencia, se puede concluir que el sector alimentario valenciano se encuentra en una etapa temprana de su desarrollo internacional.

Se constató que el proceso de internacionalización de la industria alimentaria valenciana implica una integración gradual de las empresas en las actividades internacionales. Es la tendencia que se aprecia en el 89% de las empresas internacionalizadas del sector. El proceso suele comenzar a través de la exportación para luego proseguir con la realización de inversiones directas en el extranjero. Prueba de ello es el elevado número de las empresas que sólo están exportando frente a las que iniciaron los retos de la internacionalización mediante la inversión. Como postula el Modelo de Uppsala, la razón fundamental para argumentar que la internacionalización del sector estudiado se oriente preferentemente al ejercicio de la exportación obedece al hecho de que dicha actividad exportadora constituye el modo más sencillo y más oportuno para acceder inicialmente a los mercados extranjeros, ya que permite graduar el esfuerzo exportador y los recursos comprometidos por la empresa a medida que se consiguen resultados más o menos positivos en el exterior. Exportar supone para la empresa alimentaria toda una experiencia de aprendizaje en el ámbito internacional.

Una vez adquirida esa experiencia internacional es cuando se amplía la estrategia y la empresa decide abastecer a los mercados exteriores también mediante inversión directa, es decir, se detecta un escalonamiento en los procesos de entrada. Así, será más probable que una empresa mantenga una filial en otro país si tiene más experiencia comercial internacional, ya que cuanto más experiencia se tenga, más ventajas se habrán acumulado y más conocimientos se habrán adquirido. En esta fase ya se encuentran la cuarta parte de las empresas internacionalizadas de la muestra.

Pero lo más destacado es que aquellas empresas que ya realizan actividades en los mercados exteriores lo hacen mayoritariamente en solitario, es decir, de modo individual. Esta es la situación en un 90% de los casos, según demuestra la evidencia empírica. El conocimiento de esta realidad es indispensable para inspirar a las autoridades en materia de política económica el desarrollo, por un lado, de iniciativas para fomentar la salida al exterior de las PYMES alimentarias, con todavía una escasa presencia en el extranjero y, por otro lado, de iniciativas encaminadas hacia la corrección de las desventajas competitivas de esta industria a nivel internacional.

Desde esta perspectiva de la promoción de los niveles de internacionalización de las PYMES, parece necesario orientar adecuadamente un nuevo enfoque en la actuación de las instituciones públicas, incidiendo cada vez más

en programas personalizados y reduciendo el peso de las actuaciones con carácter general e indiscriminado.

Y en este contexto, dado el reducido número de empresas que ha recurrido a la cooperación en su proceso de internacionalización, se vuelve especialmente relevante el desarrollo de iniciativas que fomenten la puesta en marcha de estrategias de cooperación en el exterior. Como demuestran los resultados de este trabajo, dichas actuaciones deberán abordar prioritariamente el derrumbe de un conjunto de barreras que emergen, en este sentido, ante: i) la falta de compromiso de la alta dirección y las debilidades en la organización y gestión de la empresa; ii) la carencia de suficientes conocimientos y habilidades en el ámbito internacional; iii) el acceso insuficiente a la información, la falta de eficiencia de los programas gubernamentales de apoyo a la internacionalización; iv) la necesidad de mantener el control que la empresa ejerce sobre sus operaciones internacionales; v) el reducido tamaño de la empresa y el coste de oportunidad; y, vi) la existencia de potenciales problemas contractuales entre los socios, todos ellos claves fundamentales para explicar el individualismo empresarial que caracteriza la internacionalización del sector de la alimentación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBAUM, G. *et al.* 1994. «*International Marketing and Export management*». Cambridge: Addison-Wesley.
- ÁLVAREZ, M. 2003. «*Un análisis de los factores determinantes de la inversión directa en el exterior de las empresas catalanas manufactureras*». Ponencia presentada en el VI Encuentro de Economía Aplicada, Granada (España).
- AMEUR, M.; GIL, J. M.; BEN KAABIA, M. 2004. «*La industria agroalimentaria catalana y su presencia en los mercados internacionales: análisis de la decisión de exportar con datos de panel*». XVIII Reunión Anual de la Asociación de Economía Aplicada, León (España).
- ANDRÉS, S. 2003. «*Logística del frío en el sector de la alimentación perecedera: externalización, fallos de mercado y salvaguardias de protección. El caso de la Comunidad Valenciana*», Tesis Doctoral no publicada. Valencia (España): Universidad Politécnica de Valencia.
- DALLI, D. 1995. «The organization of exporting activities: relationships between internal and external arrangements». En: *Journal of Business Research*, Vol. 34, Nº2: 107-116
- DASS, P. 2000. «Relationship of firm size, initial diversification and internationalization with strategic change». En: *Journal of Business Research*, Vol. 48: 135-146.
- DE LA FUENTE, J. M.; GALÁN, J. I.; SUÁREZ, I. 1999. «La internacionalización de la empresa castellano-leonesa». En: *Boletín económico de ICE*, Nº 2.629: 11-20.
- ESCOLANO, C.; BELSO, J. A.; y MATEU, R. 2001. «*Procesos de internacionalización y crecimiento: un análisis a partir de las PYMES de la provincia de Alicante*». Presentación en la II Jornada de la Asociación Valenciana de Ciencia Regional.
- FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. M.; CAL, M. I.; VERDUGO, M. V. 2004. «*Análisis del grado de internacionalización individual de las empresas gallegas*». XVIII Reunión Anual de la Asociación de Economía Aplicada, León (España).
- HAAR, J.; ORTIZ-BUONAFINA, M. 1995. «The internationalization process and marketing activities: The case of Brazilian export firms». En: *Journal of Business Research*, Vol. 37 (1): 102-112.
- HURTADO, N. E. 2002. «*La PYME y las estrategias de internacionalización: factores determinantes de su actividad frente a la exportación*». Granada (España): Universidad de Granada.
- IVEX. 2004. *Instituto Valenciano de la Exportación*. En <http://www.ivex.es>; consulta: 01/06/2005.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. 1990. «The mechanism of internationalization». En: *International Marketing Review*, Vol. 19 (5): 436-449.
- MAPA. 2004. *Hechos y cifras del sector agroalimentario español*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- MARTÍNEZ, A. 2001. *Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores: un enfoque institucional*. Asturias: Septem Universitat.
- MARTÍNEZ, C. 2000. «Determinantes en la internacionalización de las PYMES. Casos de estudio en Alicante». En: *Economía Industrial*, Nº 332: 149-162.
- MIESENBOCK, K. 1988. «Small business exporting: literature review». En: *International Small Business Journal*, Vol. 6 (2): 42-61.
- MERINO, F. 2001. «El proceso de internacionalización de las pymes». En: *Papeles de economía española*, Nº 89-90: 272-295.
- OBSERVATORIO EUROPEO PARA LAS PYMES. 2000. *Sexto Informe. Resumen Ejecutivo*. Bruselas: Oficina de publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas.
- SABI. 2004. *Base de datos sobre empresas Españolas y Portuguesas para aplicaciones comerciales y de marketing*. En: <http://sabi.bvdep.com/version-20071128/cgi/template.dll?product=27&setlanguage=31101>; consulta: 15/02/2005.