



# La internacionalización de la empresa aragonesa

**Estudio dirigido por Luis Lanaspá**

*Economic Strategies and Initiatives, SL (Universidad de Zaragoza)*

# La internacionalización de la empresa aragonesa

Economic Strategies and Initiatives, ESI, SL  
(*spin-off* de la Universidad de Zaragoza)

## Equipo redactor:

Luis Lanaspá Santolaria (*director del estudio*)

Carmen Fillat Castejón

Fernando Sanz Gracia

Irene Olloqui Cuartero

Marcos Sanso Navarro

Mara González Álvarez

Aída Galiano Martínez

## CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN

### COLECCIÓN ESTUDIOS

La responsabilidad por las opiniones expresadas en las publicaciones del Consejo Económico y Social de Aragón incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que el Consejo se identifique con las mismas.

2014

© Consejo Económico y Social de Aragón.  
Esta publicación se edita únicamente en formato digital.

Consejo Económico y Social de Aragón  
c/ Joaquín Costa, 18, 1º  
50071 Zaragoza (España)  
Teléfono: 976 71 38 38 – Fax: 976 71 38 41  
cesa@aragon.es  
www.aragon.es/cesa

# Índice

<b>Introducción</b> .....	6
<b>1. Definición y delimitación conceptual de la internacionalización</b> .....	7
1.1. Algunos hechos estilizados sobre la internacionalización .....	7
1.2. Ventajas e inconvenientes de la internacionalización .....	10
1.2.1. Ventajas de exportar .....	11
1.2.2. Inconvenientes de exportar .....	11
1.3. Dificultades para conseguir la internacionalización .....	12
1.4. En busca de una definición operativa para el vocablo “internacionalización” .....	13
<b>2. Las cifras del sector exterior en Aragón</b> .....	19
2.1. El sector exterior en la economía de Aragón .....	19
2.1.1. Evolución de las importaciones y exportaciones .....	19
2.1.2. Análisis sectorial del comercio exterior .....	25
2.1.3. Análisis geográfico del comercio exterior .....	29
2.2. Los flujos de inversión extranjera directa en Aragón y hacia el exterior .....	31
2.3. Estudio de la posible relación de causalidad entre macromagnitudes .....	35
<b>3. Medidas para el fomento de la internacionalización</b> .....	39
3.1. En Europa .....	39
3.1.1. La Agenda de Desarrollo de Doha .....	39
3.1.2. Acuerdos marco de relaciones comerciales de la UE con otros países .....	40
3.1.3. Sistema de preferencias generalizadas (SPG) .....	42
3.1.4. Protección de inversiones en el exterior .....	42
3.1.5. Eliminación de barreras en mercados exteriores .....	42
3.1.6. Defensa de la propiedad intelectual en mercados exteriores .....	43
3.1.7. Acceso a mercados internacionales de contratación pública .....	43
3.1.8. Enterprise Europe Network .....	43

3.2. En España .....	44
3.2.1. Fondo para la Internacionalización de la Empresa, FIEM .....	44
3.2.2. Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX .....	46
3.3. En Aragón .....	48
3.3.1. Aragón Exterior, AREX .....	48
3.3.2. Cámaras de Comercio .....	50
3.3.3. Confederación de Empresarios de Aragón (CREA) .....	51
<b>4. El perfil de la empresa exportadora en Aragón .....</b>	<b>53</b>
4.1. La empresa exportadora aragonesa .....	54
4.2. Entrevistas a expertos .....	57
4.2.1. Objetivo de las entrevistas .....	57
4.2.2. Perfil de los entrevistados .....	57
4.2.3. Principales conclusiones de las entrevistas .....	58
4.3. Análisis descriptivo de las empresas encuestadas .....	59
4.3.1. Caracterización básica de la muestra .....	60
4.3.2. Caracterización de las empresas según su grado de internacionalización .....	61
4.3.3. Posición relativa frente a los competidores: autovaloración .....	69
4.3.4. Barreras a la exportación .....	71
4.3.5. Las empresas exportadoras .....	73
4.4. Determinantes de la decisión de exportar y su repercusión en los resultados empresariales.....	77
4.4.1. Factores explicativos de la decisión de exportar .....	78
4.4.2. Diferencias en los resultados de empresas exportadoras y no exportadoras .....	79
4.5.1. Clasificación de las empresas según su estrategia de internacionalización ..	83
4.5.2. Clasificación de las empresas exportadoras .....	88
<b>5. La salida al exterior de las empresas aragonesas: estrategias adoptadas .....</b>	<b>94</b>
5.1. Estimación de un modelo de ecuaciones estructurales basado en la teoría de los recursos y las capacidades para la internacionalización .....	94
5.1.1. Sistema de Ecuaciones Estructurales .....	95
5.1.2. Resultados .....	96
5.2. Análisis del comportamiento estratégico de las empresas manufactureras en su decisión de internacionalización. Comparación entre las empresas españolas y aragonesas .....	99
<b>6. Recomendaciones .....</b>	<b>106</b>
<b>7. Itinerarios de internacionalización para la empresa aragonesa .....</b>	<b>113</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>126</b>

Referencias .....	132
Anexo A. Cuestionario empresas exitosas .....	134
Anexo B. Encuesta y ficha técnica .....	136
Anexo C. Importancia de las variables en la formación de perfiles de empresas .....	140
Anexo D. Importancia de las variables en la formación de perfiles de empresas exportadoras .....	140

## Introducción

Uno de los objetivos básicos de las empresas actuales es el de penetrar, a través de sus productos, en los mercados foráneos. Para ello existen fundamentalmente tres procedimientos. El primero, con diferencia el más utilizado y sencillo, es el de exportar. El segundo consiste en instalar una factoría productora en el país en el que se quiere entrar y vender allí directamente desde la nueva empresa (*foreign direct investment*). El tercero, es franquiciar a una empresa preexistente en el país objetivo y cederle, con contrapartidas monetarias, el *know-how* del producto. Cualquiera de los tres métodos supone una forma de dotar a la empresa de dimensión internacional. ¿Y por qué es tan importante este hecho? Su relevancia puede entenderse desde una perspectiva macroeconómica y desde una perspectiva microeconómica.

Desde un punto de vista macro, y centrándonos ya únicamente en el comercio de bienes y servicios, el valor del *output* de un país se compone del consumo privado, al que hay que sumar la inversión, el gasto público y el saldo comercial (exportaciones menos importaciones). En el momento actual, es bien conocido que el comportamiento del sector exportador español está compensando, al menos en parte, la debilidad de los tres primeros sumandos. Desde un punto de vista micro, exportar o no, es una decisión individual y de carácter estratégico que debe adoptar cualquier empresa. De nuevo, dada la situación presente de escasa o insuficiente demanda interna, es crucial para que las empresas garanticen unos ingresos operativos poder vender en mercados foráneos.

En el contexto descrito en los párrafos previos, este documento pretende, en primer lugar, caracterizar el comportamiento de las empresas de Aragón con cuota de mercado en el sector exterior para, en segundo lugar, identificar medidas capaces de fomentar en general la internacionalización y poder particularizarlas para el caso de las compañías aragonesas, agrupándolas según sus distintas tipologías desde el punto de vista del fenómeno de la internacionalización. El trabajo se cierra con la parte más importante y de mayor relevancia práctica del mismo, a saber, la elaboración de una guía de, precisamente, buenas prácticas con recomendaciones concretas a seguir por parte de las empresas interesadas en abrirse al exterior y la construcción de un itinerario en el que se reflejen los pasos y el *timing* necesarios para lograr ese objetivo. Como se verá más adelante, en el desarrollo de este documento se hace uso de fuentes de información tanto de carácter primario como secundario, en aras de conseguir las metas que se han marcado desde un principio.

## 1. Definición y delimitación conceptual de la internacionalización

En este primer apartado del estudio vamos a llevar a cabo una revisión de documentos y bibliografía, tanto nacional como internacional, para establecer con claridad lo que es internacionalización para una empresa y lo que no es y las consecuencias que dicho proceso representa para la misma.

### 1.1. ALGUNOS HECHOS ESTILIZADOS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación presentamos a modo de enumeración lo que hemos denominado hechos estilizados sobre la internacionalización, aspectos claves que se destilan de la amplia revisión de la literatura y que determinan y caracterizan el proceso de internacionalización y que a lo largo del trabajo irán apareciendo de manera recurrente:

1. Cuanto mayor es el tamaño de la empresa mayor es la probabilidad de que tenga actividades internacionales (Campa y Guillén, 1999; Leonidou, 1998).
2. Las Pymes familiares están más orientadas a los mercados locales que el resto de Pymes (Gómez-Mejía et al., 2010). Razones que explican este hecho:
  - a) La propia naturaleza familiar (alta concentración del poder y prolongada permanencia en el tiempo de las mismas personas al frente de la organización), provoca que las empresas se preocupen fundamentalmente de cubrir las necesidades de sus clientes locales.
  - b) La internacionalización requiere de estructuras y controles que, por su complejidad, no son fáciles de poseer por las pequeñas empresas familiares. Esta realidad se puede ver agravada por la falta de especialización en el puesto de trabajo y/o las carencias formativas de los responsables de las Pymes familiares.
  - c) Las Pymes familiares tienen más problemas para acceder a los recursos y activos más relevantes para que la internacionalización progrese. Entre ellos destacan los recursos intangibles (marcas, tecnología, cultura corporativa). En esta línea, Fernández y Nieto (2006) deducen una relación negativa entre propiedad familiar e inversión en intangibles.
3. Continuando con la relación entre empresas familiares e internacionalización, Fernández y Nieto (2002) demuestran empíricamente los siguientes resultados, a partir de una muestra de Pymes proporcionada por la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) de 1991 a 1999:
  - a) La internacionalización de la empresa familiar se ve favorecida cuando el control pasa a la segunda o posteriores generaciones.



- b) La internacionalización de la empresa familiar se ve favorecida cuando otra empresa participa en su capital.
- c) La internacionalización de la empresa familiar se ve favorecida cuando establece alianzas estratégicas con otras empresas.

Una excelente y reciente panorámica sobre empresa familiar e internacionalización (puntos 2 y 3 de este apartado) puede consultarse en Fernández y Nieto (2013).

4. Con datos de 2011, en España el porcentaje de empresas exportadoras es del 3,4%. A su vez, sólo mil empresas concentran el 67% de ventas al exterior. Precisamente penetrar en los mercados internacionales es una de las grandes asignaturas pendientes para las Pymes.
5. Gemunden (1991) señala que hasta 700 variables han sido empleadas en la literatura como condicionantes de la actividad exportadora (véase, en este sentido, el exhaustivo *survey* de Miesenbock, 1988). Una de las más relevantes es el capital humano de los gerentes y, en general, de la organización empresarial en cuestión. En este contexto, López (2006) encuentra mediante análisis *logit* y *tobit* que el capital humano de la empresa, tanto el genérico como el específico (adquirido en su seno), influye positivamente sobre su decisión de exportar y sobre su porcentaje de exportaciones sobre ventas totales.
6. López (2006), en un trabajo empírico sobre una muestra de 1648 empresas españolas, demuestra que el hecho de que estén participadas por capital extranjero está correlacionado positivamente tanto sobre su decisión de exportar como sobre su porcentaje de exportaciones sobre ventas. Por otra parte, la antigüedad de la empresa no tiene un efecto claro sobre ninguna de las dos variables endógenas recién citadas.
7. Las empresas pueden internacionalizarse de forma gradual o de forma acelerada. De entre varios factores posibles, Belso (2003), analizando una muestra de 285 empresas exportadoras de Alicante, concluye que la apertura al exterior es acelerada si los mercados nacionales de origen son muy competitivos o si la compañía pertenece a un sector muy globalizado.
8. Valores más altos de activos intangibles (intensidad en I+D, por ejemplo) en una empresa y bajo nivel de la demanda doméstica son factores que juegan a favor de la internacionalización (Reddy y Naik, 2011).

Los párrafos anteriores aportan información relevante y recogen algunos de los hechos estilizados más importantes asociados al fenómeno de la internacionalización empresarial y sus características, así como los factores que le favorecen, que le perjudican o que le son neutrales. Sin embargo, no constituyen una lista exhaustiva ni sistemática, algo que se va a abordar a continuación. Para ello se va a hacer una síntesis de dos artículos que, explícitamente, pretenden ofrecer una panorámica completa de todo lo que se ha escrito sobre el tema a través de la técnica denominada meta-análisis. El primero de los trabajos es el de Zou y Stan (1998), que repasa 50 publicaciones entre 1987 y 1997 acerca de los determinantes empíricos del *export performance*; el segundo es el de Chugan y Singh (2014), en el que se hace un *survey* de las conclusiones de 39 artículos sobre ese mismo tema que vieron la luz desde 1980 a

2012. Como se verá, ciertos resultados matizan y cualifican alguno de los ocho puntos previos de esta misma subsección.

Antes de pasar a comentar qué variables determinan el nivel e intensidad del *export performance*, es necesario ponerse de acuerdo acerca de qué entendemos por esta nuestra variable dependiente o, mejor, que se entiende en los artículos que se describen en los dos *reviews* previos. Lo más común es que se trate del volumen total de exportaciones, del porcentaje de exportaciones sobre ventas totales (intensidad exportadora) o medidas absolutas o relativas asociadas al beneficio derivado de la actividad exportadora. Pero puede haber otras, de carácter más subjetivo (opiniones y grado de satisfacción de los gerentes) o que son una media ponderada de varias medidas.

### *Variables internas a las empresas*

#### i) Estrategias de promoción de las exportaciones.

En general y con matices, como era de esperar, los trabajos encuentran una relación positiva entre la puesta en marcha de este tipo de medidas por las compañías y el nivel de internacionalización de las mismas. Estas variables incluyen estrategias específicas de adaptación del producto, políticas también específicas de precios, promoción y publicidad en mercados foráneos, conocimiento y diseño ad hoc del canal de distribución exterior o una buena organización del departamento de ventas al exterior. Por último, la definición por parte de la empresa de una estrategia general sobre las exportaciones, en la línea de ser el primero en entrar en un mercado o ser seguidor, o de definir una política de concentración o diversificación de las ventas exteriores, no ejerce un efecto claro, lo que parece sugerir que hay múltiples estrategias exportadoras exitosas, dependiendo del entorno concreto en que se mueva la empresa.

#### ii) Características de las empresas.

El tamaño y antigüedad de la empresa no presentan una influencia clara sobre su *export performance*. El gasto en I+D, número de empleados en ese departamento y, en general, todo lo relativo a actividades de innovación tecnológica están correlacionados positivamente con el proceso de internacionalización, si bien algunos trabajos no confirman del todo esta afirmación. Por otra parte, variables relacionadas con los recursos, capacidades y competencias de la empresa (recursos financieros propios, acceso a crédito, posición fuerte en el mercado doméstico, recursos humanos fuertes, existencia de una cadena de oferta bien definida) están correlacionadas de forma directa con el *export performance*. El conocimiento de la influencia del acceso a infraestructuras de transporte y de servicios, aspectos conectados con la localización de la empresa, es algo pendiente todavía de analizar en profundidad. Finalmente, características muy generales de las empresas como estado de su ciclo del producto, tipo de producto (industrial o de consumo) o naturaleza de la empresa (manufacturera o de servicios) sí que influyen sobre su *export performance*.

iii) Características de los gerentes.

Varias de ellas afectan positivamente a la internacionalización: en primer lugar, la experiencia exportadora previa y el conocimiento del gerente sobre el sector exterior; en segundo lugar, el nivel de compromiso y actitud del gerente hacia la exportación; en tercer lugar, la percepción por parte del gerente de las ventajas de internacionalizarse; en cuarto lugar, la capacidad de los altos ejecutivos para, en general, tomar decisiones estratégicas. El nivel de educación y estudios del gerente no tiene un efecto claro sobre la internacionalización de la empresa. Por último, un aspecto aún poco estudiado es el relativo a los efectos de un mayor o menor grado de responsabilidad social corporativa por parte del gerente sobre el *export performance*.

### *Variables externas a las empresas*

i) Características del mercado foráneo.

Las barreras en los mercados exteriores a la entrada de productos de otros países afectan negativamente. Por otra parte, el entorno político-legal y el ambiente socio-cultural existente influyen sobre el *export performance*, si bien el sentido de esta influencia es función de cómo se definen estas variables ambientales en los diferentes trabajos.

ii) Características del mercado doméstico.

Las políticas públicas de apoyo son un elemento clave para la internacionalización, y su ausencia o poca intensidad también explican en gran medida un mal *export performance*. Entornos legales y políticos ejercen, igual que en el caso del mercado foráneo, una influencia de signo no claro. Asimismo, mercados domésticos más competitivos o estar las empresas en sectores en los que la intensidad de la competencia doméstica es más alta, favorece el proceso y nivel de la internacionalización.

## **1.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

En un mundo globalizado como el actual, internacionalizarse es clave para la supervivencia de las empresas grandes y cada vez más para las pymes. Exportar supone un cambio de actitud y de comportamiento para la empresa, convirtiéndose en una inversión en tiempo y en recursos humanos que se amortiza a medio y largo plazo. Es conveniente, antes de lanzarse a los mercados foráneos, analizar el tema desde un punto de vista financiero y de compromiso empresarial; de esta forma, la "aventura" exportadora se convierte en una diversificación a riesgo controlado.

### 1.2.1. Ventajas de exportar

Siguiendo a Ortega (2010), podemos enumerar las siguientes:

- El acceso a mercados exteriores permite diversificar el riesgo de las operaciones comerciales, estabilizando, en su caso, posibles fluctuaciones estacionales en las ventas domésticas, lo que incrementa la probabilidad de supervivencia y reduce la tasa de fracaso.
- La existencia de nuevos clientes permite, sin renunciar al mercado nacional, ampliar la facturación de la empresa, posibilitando su crecimiento y expansión.
- La experiencia exportadora da lugar a que las compañías aprendan a moverse en escenarios distintos al habitual, en definitiva, las empresas aprenden del mercado. Esta cualidad las convierte en más flexibles y con mayor capacidad de adaptación a hipotéticos cambios en el entorno.
- En muchos casos, la exportación consigue alargar la vida útil de un producto que puede estar en fase de declive en el mercado doméstico pero que puede ser nuevo en otros mercados, especialmente si existen diferencias tecnológicas entre ambos.
- El incremento en ventas y en producción que lleva aparejado la internacionalización, en presencia de economías de escala, da lugar a una reducción del coste unitario de producción.
- La presencia en el exterior y la proyección internacional es un activo intangible que mejora la imagen y el prestigio de la empresa, tanto en el mercado nacional como en los foráneos.

A su vez es importante señalar, que la empresa que exporta crea empleo. Este hecho se deduce de un estudio titulado "Internacionalización, empleo y modernización de la economía española" llevado a cabo por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y Analistas Financieros Internacionales (AFI) que concluyen que las empresas que salen al exterior son las que crean un empleo más estable y mejor cualificado.

### 1.2.2. Inconvenientes de exportar

De nuevo inspirándonos en Ortega (2010) podemos citar los siguientes:

- Sobre todo al principio del proceso exportador, éste puede implicar un incremento en costes. En efecto, la exportación puede obligar a obtener la homologación de nuestro producto en el mercado de destino (certificaciones especiales de calidad, nuevos envases o presentación). Asimismo, los costes de administración y de viajes tienden a aumentar. También los asociados a la inversión en nuevos materiales de comunicación y promoción.
- La apertura al exterior es costosa en tiempo, especialmente en las primeras fases.

- En línea con los dos puntos anteriores, se puede precisar contratar nuevo personal especializado o tener que invertir en la formación del ya perteneciente a la empresa.
- Es probable que la empresa tenga que modificar sus pautas tradicionales de financiación, teniendo que recurrir a sistemas novedosos, con el riesgo que esto genera.
- La organización logística y de distribución es más complicada que la nacional.
- Al ser mercados que se encuentran ubicados en otros países aumentan los riesgos económico-legales y los políticos.

### 1.3. DIFICULTADES PARA CONSEGUIR LA INTERNACIONALIZACIÓN

Ramírez y Rosell (2006) llevan a cabo y explotan una encuesta realizada a directivos de 183 empresas aragonesas sobre el tipo de actividad internacional que realizan. De acuerdo a sus respuestas, las dificultades que encuentran para internacionalizarse son, por orden, las siguientes:

1. Poca disponibilidad de proveedores y/o canales de distribución en el mercado de destino.
2. Falta de información sobre los mercados extranjeros.
3. Las propias características del producto o servicio que se ofrece.

Asimismo, también en Ramírez y Rosell (2006), se pregunta a los directivos por los aspectos menos valorados en lo que atañe al proceso de apertura al exterior:

1. Los apoyos gubernamentales.
2. Costes asociados a la actividad exportadora.
3. Infraestructuras de transporte y comunicaciones.

En este contexto, las dificultades más importantes que la literatura especializada ha descrito como obstáculos que deben superar las empresas para internacionalizarse son las siguientes:

- Factores culturales. Siguiendo a Fanjul (2010) éstos afectan claramente a la forma en cómo se realizan los negocios internacionales, tanto en la vertiente externa de la empresa (procesos de negociación, actividades de marketing y publicidad, responsabilidad social corporativa) como interna (recursos humanos, diversidad cultural de los empleados). Se concretan, en sentido amplio, en barreras y dificultades para la comunicación (idiomas, costumbres idiosincrásicas, nivel educativo diferente), si bien también se admite que la diversidad multicultural puede favorecer la innovación.
- Barreras geográficas, que tienden a aumentar con la distancia, tal y como demuestran los múltiples trabajos empíricos que emplean un modelo gravitacional para explicar los flujos de comercio.

- Barreras administrativas y legales. Suelen ponerse en relación con las denominadas barreras no arancelarias, que son sumamente variopintas.
- Barreras derivadas de decisiones gubernamentales que afectan a la política comercial. Son, además de las citadas en el punto anterior, los aranceles y las cuotas o contingentes.
- Barreras personales. No son fáciles de definir, pero se refieren fundamentalmente a lo que se suele calificar como “distancia psicológica” entre países y que engloba aspectos como las diferencias políticas, la falta de confianza, el desconocimiento de los mercados o las divergencias institucionales. En ocasiones es difícil distinguir las barreras culturales, con las que están conectadas.
- Barreras económicas. Ya hemos dicho que abrirse al exterior exige un esfuerzo en tiempo y una inversión financiera cuyos retornos pueden no ser inmediatos. Este *sunk cost* (coste hundido) que hay que pagar inicialmente puede desalentar a algunas empresas o simplemente ser prohibitivo o casi prohibitivo para otras, especialmente para las más pequeñas.

#### 1.4. EN BUSCA DE UNA DEFINICIÓN OPERATIVA PARA EL VOCABLO “INTERNACIONALIZACIÓN”

En este capítulo introductorio se ha llevado a cabo una revisión de la literatura que nos ha permitido contextualizar qué es eso que denominamos internacionalización. Así, se han descrito unos hechos estilizados asociados al concepto de internacionalización, las mayores dificultades asociadas a su consecución y las ventajas e inconvenientes que la internacionalización conlleva. Pero nos falta ofrecer una definición sencilla y útil de qué entendemos por internacionalización de una empresa. Y ahora estamos en condiciones de hacerlo.

En sentido amplio, *por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales.*

Se puede llevar a cabo a través de las siguientes actuaciones que, por supuesto, pueden coexistir en una misma empresa:

1. Exportación.
2. Importación.
3. Inversión directa en el exterior.
4. Inversión extranjera directa.
5. Licitaciones internacionales.
6. Cooperación empresarial.
7. Canales de distribución internacionales.
8. Deslocalización parcial.

Las dos primeras suponen, respectivamente, la venta o compra de bienes y servicios en los mercados internacionales por parte de las empresas españolas. La tercera y la cuarta implican una movilización espacial de recursos productivos que buscan una localización más ventajosa para producir y vender. Estos cuatro primeros procedimientos de apertura al exterior van a ser objeto de detallada descripción (datos para Aragón, medidas que los fomentan, encuestas sobre ellos a una muestra representativa de compañías aragonesas) en los capítulos siguientes. No así los cinco últimos; por consiguiente, vamos a provechar este epígrafe para definir brevemente en qué consisten y aportar, sin pretensión alguna de exhaustividad, algunos datos ilustrativos sobre los mismos.

Los procesos de **licitaciones internacionales** de los principales organismos internacionales de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria (Banco Mundial, Naciones Unidas, Comisión Europea, Banco Asiático de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Cooperación Andina de Fomento) tienen como objetivo fomentar el desarrollo de los países beneficiarios mediante tres tipos fundamentales de contratos que firman las empresas que obtienen la licitación: contratos de asistencia técnica o prestación de servicios, contratos de suministro de bienes y equipos y contratos de realización de obras civiles.

Las licitaciones obtenidas por empresas españolas en 2010 ascendieron a 609,95 millones de dólares en el Banco Mundial (debido a dos grandes contratos de obras puntuales), 12,5 millones en el Banco Interamericano de Desarrollo y 44,9 millones en Naciones Unidas. A pesar de la magnitud de estas cifras, en términos de cuota de mercado el porcentaje de participación española es muy bajo; en efecto, en 2009 las empresas de nuestro país sólo captaron el 1,06% del volumen total de contratación mundial (datos tomados de los Informes Anuales y páginas web de los distintos organismos). Para intentar mejorar en este aspecto, el Consejo de Cámaras de España ha creado el Programa ILI (Iniciación a las Licitaciones Internacionales) de apoyo a las empresas españolas en las convocatorias internacionales. Asimismo, el Servicio Aragonés de Licitaciones Internacionales (SAL) es un servicio puesto en marcha en 2012 por la Confederación de Empresarios de Aragón, con apoyo del Gobierno de Aragón, para facilitar el acceso de las empresas aragonesas a las oportunidades de negocio derivadas de las licitaciones y adquisiciones promovidas por las instituciones dedicadas a la financiación multilateral para el desarrollo.

La **cooperación empresarial** constituye una decisión estratégica para la internacionalización que proporciona una serie de ventajas con respecto a la internacionalización clásica, ya que la empresa incurre en una inversión menor y en menor riesgo. La cooperación empresarial internacional podemos definirla como aquellos acuerdos entre empresas de distintos países para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva. Un acuerdo de cooperación puede realizarse en cualquiera de las actividades que componen la cadena de valor de la empresa, lo que nos lleva a los siguientes tipos de cooperación empresarial:

- Acuerdos de comercio intermediario (Agente, representación y distribución).
- Franquicia.

Es un acuerdo en el que una empresa (franquiciador) cede a otra empresa (franquiciada) el derecho a comercializar y/o fabricar un producto o servicio, ya acreditado, a cambio de unas determinadas compensaciones económicas.

Normalmente, el franquiciado es el propietario del negocio, mientras que el franquiciador proporciona la fuerza de una marca reconocida, la presentación, el diseño del punto de venta, el know-how y la asistencia técnica y comercial correspondiente.

- Empresa conjunta

Surge a partir del momento en que la cooperación entre empresas lleva a la creación de otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad.

La característica más importante de esa nueva empresa será el hecho de que se configure con personalidad jurídica propia, realice negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada siempre con los objetivos estratégicos de las empresas matrices.

- Acuerdos de intercambio de acciones

Son acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, llevan consigo la participación en la propiedad por parte de los socios, y su objetivo es consolidar una cierta relación a largo plazo.

- Venta/adquisición de una compañía completa o parte de ella

- Licencia

Son acuerdos por los que una empresa (licenciante) otorga a otra (licenciataria) el uso de sus derechos de propiedad industrial, mediante el pago de una contraprestación.

Estos contratos incluyen las patentes, las marcas, derechos de autor, y son más frecuentes en el ámbito internacional, ya que la empresa licenciataria conoce mejor el propio mercado que la empresa licenciante.

El mayor inconveniente de esta forma de cooperación será que se reduce el potencial de beneficios para el propietario de la licencia y se deja todo el peso en manos del licenciataria, que con una mala gestión puede hacerla perder prestigio o desarrollarse por su cuenta.

- Cooperación tecnológica/ Actividades de I+D/Patentes

Esta forma de asociación propicia la adquisición de tecnología, ya sea de proceso o de producto, y es ideal para la mayoría de las PYME que no pueden soportar los costes y la incertidumbre de asumir directamente los riesgos de un proceso de investigación y desarrollo tecnológico.



- Cooperación en la producción / Actividades de manufactura
- Subcontratación

Con esta fórmula, una empresa encarga a otra la realización de alguna actividad necesaria para el desarrollo de un nuevo producto, como puede ser la fabricación de componentes, la realización de una parte o de la totalidad de la producción, un área de comercialización, diseño, etc.

Las razones de la subcontratación se deben generalmente a consideraciones de coste, de capacidad a corto plazo, o bien de escasez o carencia de los recursos necesarios.

La subcontratación ha evolucionado en razón de sus contenidos, ya que además del compromiso de producción, puede existir cooperación para la incorporación de nuevas tecnologías, incluso en la gestión de la calidad.

- Cooperación en el Servicio Post Venta

Otra de las ventajas de la cooperación es que permite resolver los problemas de lejanía entre el fabricante y el cliente y las consiguientes dificultades en la prestación de un buen servicio post-venta. Con esta forma de asociación el empresario reducirá costes de mano de obra, costes de desplazamiento y no tendrá que hacer frente al elevado gasto que supone la creación de una red propia de atención al cliente.

Un **canal de distribución** es el conjunto de vías elegidas por la empresa para que su producto llegue al consumidor final, es decir es el medio que se elige para exportar, y es por ello que podría englobarse dentro de la actuación 1. Los canales pueden ser directos (el bien o servicio va directamente del fabricante al cliente) o indirectos (existen intermediarios entre ambos); estos últimos se subdividen a su vez en canales cortos (sólo hay un intermediario) y canales largos (varios intermediarios: almacenistas, mayoristas, minoristas, agentes comerciales). Hablaremos de un canal de distribución internacional cuando la empresa y el usuario final estén ubicados en distintos países.

La elección de cómo entrar en un mercado foráneo y distribuir allí nuestro producto es crucial. La forma de entrada escogida por la empresa condicionará el control que puede ejercer sobre los canales de distribución de su *output*. Existe cierto consenso acerca de que en marketing internacional no hay soluciones milagrosas y que cada fórmula de comercialización debe estar sometida a continua revisión para lograr sus objetivos. No obstante lo anterior, podemos enumerar una serie de variables que deben tenerse en cuenta para definir una buena política de distribución:

- i) La naturaleza del producto. No es lo mismo un bien de consumo (que, a su vez, puede ser perecedero o no), un producto industrial o unos bienes de equipo, de forma que requieren canales de distribución diferentes.
- ii) El precio de venta del producto.
- iii) El sistema político-económico del país de destino. Podemos encontrar naciones con economías de mercado muy liberalizadas o mercados muy protegidos por

todo tipo de barreras al comercio. La penetración en mercados de países en vías de desarrollo, en general con circuitos de distribución arcaicos, también demanda un tratamiento específico.

- iv) Reputación, competencia y calidad de los intermediarios.
- v) Sistema de distribución de las empresas competidoras.
- vi) Estructura y características propias de los canales de distribución en el país de destino. Es un aspecto clave en el contexto internacional. Los canales mayoristas, minoristas, así como los usos y costumbres comerciales (métodos de compra, dispersión espacial de los puntos de venta, calidad de los medios e infraestructuras de transporte) implantados en los respectivos eslabones de la cadena de distribución varían mucho de un país a otro por razones históricas, geográficas, legislativas o, simplemente, por la existencia de unos hábitos idiosincrásicos de los consumidores. En otras palabras, trasplantar una política de distribución que funciona muy bien en un país a otro puede resultar un fracaso. Podemos aclarar qué queremos decir en este párrafo con dos ejemplos ilustrativos: Japón (EE.UU.) tiene un vendedor al detalle por cada 74 (144) personas; en EE.UU. (Japón) hay 145.000 (625.000) tiendas de alimentos para abastecer a una población de unos 325 (125) millones de personas a finales de 2013.

La **deslocalización** es el traslado que hace una empresa de toda (deslocalización total) o parte (deslocalización parcial) de su actividad productiva a otro país, en busca, en general, de una reducción de costes y, por consiguiente, de una mayor rentabilidad. Por su propia definición, la deslocalización aparece inexorablemente unida a la existencia de empresas multinacionales y a la realización de operaciones de inversión directa en el exterior. Pero no son conceptos intercambiables: la deslocalización sí que implica una inversión foránea, si bien, como es evidente, no toda inversión exterior está asociada necesariamente a una deslocalización en el país de origen. De este hecho diferenciador surge la común idea de que toda inversión productiva en otro país, si no va acompañada de deslocalización en origen, es en general buena para los dos países implicados, mientras que si implica deslocalización sólo es beneficiosa para el país receptor, por cuanto la nación que sufre la deslocalización reduce su capacidad productiva (con el consiguiente descenso de la actividad económica y el empleo) y experimenta una pérdida de productividad y de competitividad (si la actividad deslocalizada es tal que genera alto valor añadido o es intensiva en capital físico y/o humano); de aquí el halo peyorativo y negativo que suele acompañar al vocablo “deslocalización” cada vez que es empleado. Sin embargo, las cosas no son tan simples. No es nuestro objetivo entrar aquí en las bondades y maldades asociadas al fenómeno. Sólo queremos apuntar cuatro ideas generales. Uno, que se trata de un proceso muy complejo, que tiene muchas aristas, variables a tener en cuenta y posibles aproximaciones (un factor que, sin duda, puede jugar a favor de esta complejidad a que aludimos es el hecho de que, en múltiples ocasiones, las decisiones de localización son adoptadas por empresas cuya nacionalidad no es ninguna de la de los dos países implicados). Dos, consecuencia directa del anterior, que cada caso debe ser estudiado individualmente, puesto que, en al menos algún

aspecto, es único. Tres, la deslocalización es un hecho que, previsiblemente, va a aumentar su incidencia cuantitativa en el tiempo y su amplitud geográfica en el espacio, lo cual es una consecuencia directa de que, en un mundo globalizado, la competencia por la ubicación de la actividad económica es cada vez mayor y afecta a un número creciente de países y sectores. Y cuatro, sólo a modo de ejemplos o, mejor de contraejemplos; la deslocalización puede ser perjudicial para el país receptor de la actividad productiva si ésta va asociada a precariedad en las condiciones de trabajo o al pago de salarios cercanos al umbral de subsistencia; a su vez, la deslocalización parcial puede ser aceptable para el país origen si es decisiva para la propia subsistencia de la empresa en dicho país.

Algunos datos, del INE, para empresas con domicilio social en España y para los años 2009 y 2011 sobre personas ocupadas en empresas filiales ubicadas en cinco grandes zonas geográficas son los siguientes:

	Ocupados 09	Ocupados 11	% Δ 11/09
Zona Euro	132.037	169.085 (20.9%)	28.1
Resto UE	104.922	96.504 (11.9%)	-8.0
Resto Europa	20.222	19.834 (2.5%)	-1.9
América	416.897	473.457 (58.6%)	13.6
Resto mundo	37.408	49.310 (6.1%)	31.8
TOTAL	711.486	808.190 (100%)	13.6

Finalmente, la internacionalización es una cuestión de grado: la mayor parte de las empresas que se abren a mercados externos lo hacen únicamente mediante la exportación y/o la importación. Los otros cauces llegan a un porcentaje pequeño de empresas, que suelen ser de notable dimensión y que, por supuesto, también comercian con otros países.

## 2. Las cifras del sector exterior en Aragón

Es conocida por todos la gran importancia del sector exterior para cualquier economía actual, importancia que se ha acentuado en esta situación de crisis, que ha debilitado especialmente a la demanda interna de nuestro país. Si la afirmación previa es válida para todo el estado español, ha de ser también aplicable a una de sus partes, esto es, a la Comunidad Autónoma de Aragón. En definitiva, un estudio, como este que nos ocupa, dedicado a la "Internacionalización de la empresa aragonesa" no puede dejar de describir con cierto detalle las cifras relativas al sector exterior en Aragón, que sirvan de marco y de contexto para el resto de capítulos del trabajo. Este es el objetivo principal que se persigue en este apartado.

Para ello comenzamos con el estudio detallado de los flujos de bienes y servicios, para pasar después a cuantificar la inversión directa desde o hacia Aragón. El capítulo se completa con un análisis, un poco más técnico, sobre las relaciones de causalidad entre tres variables macroeconómicas: PIB, grado de apertura y saldo comercial exterior.

### 2.1. EL SECTOR EXTERIOR EN LA ECONOMÍA DE ARAGÓN

#### 2.1.1. Evolución de las importaciones y exportaciones

En este epígrafe se analiza la evolución del sector exterior de Aragón durante el periodo 2000-2012, teniendo en cuenta todas las relaciones de intercambio con otros países, tanto los flujos de entrada de mercancías como las salidas. Para este análisis, los datos de importaciones y exportaciones provienen del Instituto de Comercio Exterior (ICEX), disponibles en la base de datos EstaCom y habitualmente utilizados en la literatura, sin embargo y debido a que la fuente original es Aduanas, podría haber algún sesgo derivado del efecto sede y por la pérdida de información por los umbrales de declaración Intrastat. El comercio internacional juega un papel fundamental en la economía aragonesa. Una parte importante de la producción y los servicios generados en la comunidad tienen como destino otros países, especialmente en los últimos años, ya que la crisis económica ha hecho que las empresas incrementen su capacidad exportadora para compensar la caída de la demanda interna.

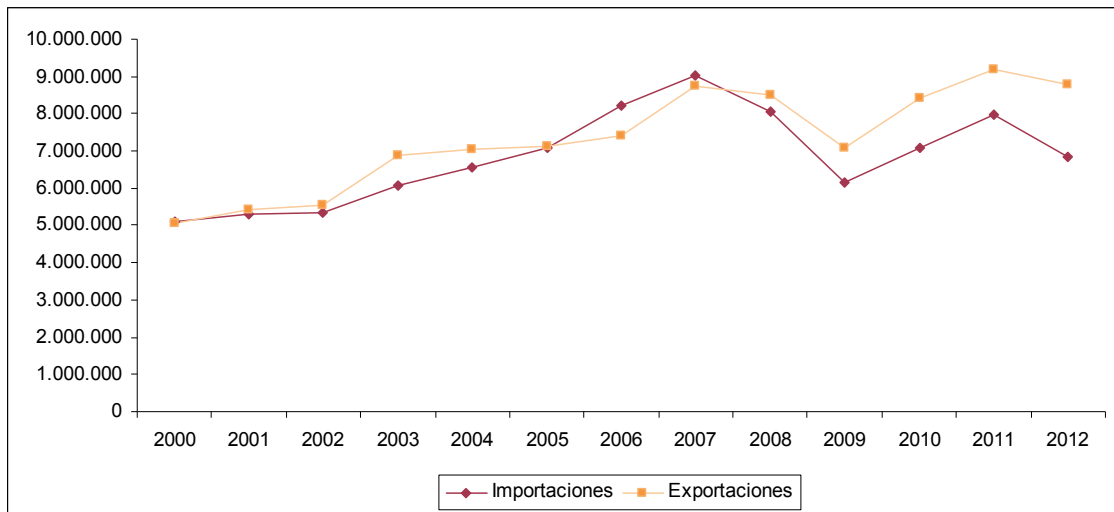
Cuadro 2.1. Evolución del comercio exterior de Aragón (euros corrientes)

	Exportaciones		Importaciones	
	Miles de €	% total nacional	Miles de €	% total nacional
2000	5.043.572	4,06%	5.107.162	3,01%
2001	5.441.045	4,19%	5.288.182	3,05%
2002	5.565.474	4,18%	5.330.996	3,04%
2003	6.867.606	4,97%	6.066.980	3,28%
2004	7.031.490	4,79%	6.575.196	3,15%
2005	7.118.302	4,59%	7.093.194	3,04%
2006	7.423.990	4,36%	8.213.663	3,13%
2007	8.753.463	4,73%	9.047.685	3,17%
2008	8.482.589	4,48%	8.054.050	2,84%
2009	7.100.359	4,44%	6.136.125	2,98%
2010	8.434.828	4,52%	7.089.855	2,95%
2011	9.208.693	4,29%	7.988.289	3,06%
2012	8.791.926	3,89%	6.824.026	2,65%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX.

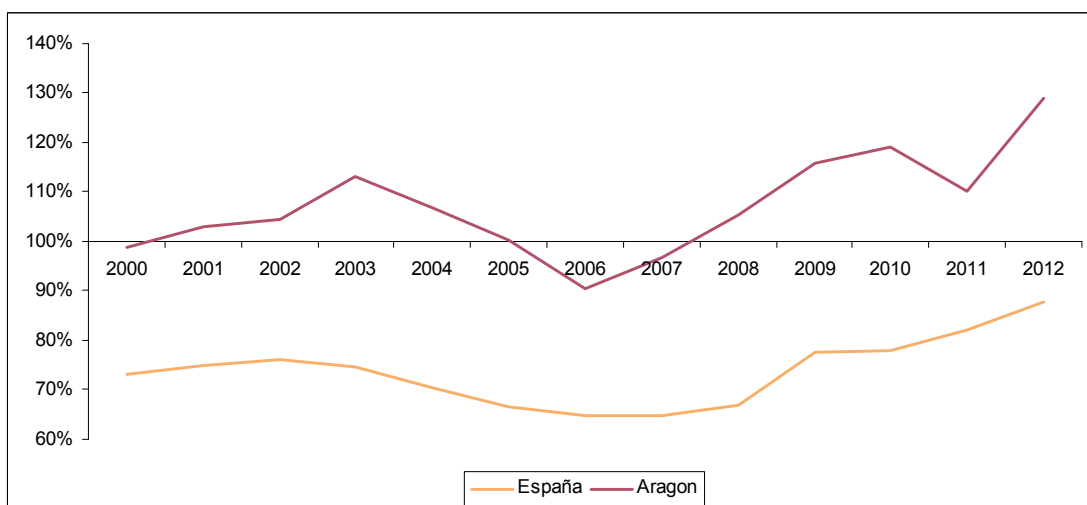
El comercio exterior de Aragón se incrementó de manera constante entre los años 2000 y 2007. La tasa promedio de crecimiento interanual tanto de las exportaciones como de las importaciones durante ese periodo fue del 8,5%. Las exportaciones aragonesas crecieron a un ritmo superior al promedio nacional, 5,9%, lo que permitió aumentar ligeramente su representatividad en el comercio exterior español, salvo en 2012, que se produce una caída (Cuadro 2.1); en cualquier caso, las cifras son siempre muy superiores al peso de la economía regional en el total nacional, el 3,18%. Sin embargo, la participación aragonesa en las importaciones nacionales se mantuvo relativamente constante, en torno al 3%, ya que ambas crecieron a un ritmo similar.

En 2008 y 2009, debido a la crisis internacional, hubo un retroceso tanto de los flujos comerciales de entrada como de salida. Las exportaciones en 2008 disminuyeron en un 3,1% con respecto al año anterior y un 16,3% en 2009. La crisis se notó especialmente en la entrada de mercancías. El año 2009 supuso una disminución en la compra de productos de casi un 24% con respecto a 2008, donde ya se registró una caída del 11%. Esta tendencia se invierte en 2010, aunque las compras vuelven a caer en 2012. Los dos últimos años son positivos para las exportaciones aragonesas, que alcanzan un valor máximo de 9.209 millones en 2011, superando los niveles de exportación anteriores a la crisis, si bien el año 2012 supone un ligero retroceso y las exportaciones aragonesas pierden peso sobre el total nacional descendiendo por debajo del 4% por primera vez en el periodo analizado.

**Gráfico 2.1. Evolución de las importaciones y exportaciones de Aragón (euros corrientes)**

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

El paulatino distanciamiento entre las exportaciones e importaciones en los últimos años ha permitido mejorar la balanza comercial de la región, que está en superávit desde el año 2008. El Gráfico 2.2 muestra la tasa de cobertura (cociente de exportaciones sobre importaciones) de Aragón y la media nacional. La figura refleja el dinamismo de los flujos comerciales y el persistente superávit comercial de Aragón en contraste con la tasa nacional, que no llega a superar el 80% a lo largo del periodo. Salvo el año 2006 y 2007, la balanza comercial aragonesa ha sido positiva. En el año 2012, con una tasa de cobertura del 129% la balanza comercial registró un saldo superavitario de 1.968 millones de euros.

**Gráfico 2.2. Evolución de la tasa de cobertura: Aragón y España**

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

Sin embargo, existe un gran desequilibrio entre las tres provincias aragonesas. El Cuadro 2.2 muestra los valores de las exportaciones e importaciones provinciales y su representatividad con respecto al valor de la producción de cada una de ellas. La última columna refleja la tasa de apertura, definida como el cociente entre exportaciones e importaciones sobre el PIB. Los valores corresponden a 2011, ya que este es el último año para el que se dispone de valores provinciales de PIB en la Contabilidad Regional de España.

En 2011, el índice de apertura de Aragón era del 50%, seis puntos por encima del índice para el conjunto de España, lo que refleja un nivel de actividad comercial con el extranjero superior al de otras comunidades. En el año 2012, la suma de mercancías compradas y vendidas en el extranjero supone en Aragón 15.615 millones de euros, lo que representa el 48% del valor añadido bruto. Ese mismo año, 2012, las exportaciones aragonesas ascendieron a 8.791 millones de euros, importe equivalente al 27% de la producción total, porcentaje superior al correspondiente al conjunto de España, 22%, a pesar de haber descendido un 4% con respecto al año anterior. Por el contrario, las importaciones tienen un menor peso relativo en la producción aragonesa, 20%, de la que tienen a nivel nacional, 25%.

Como se aprecia en los datos a nivel provincial, existe una fuerte concentración de la actividad exportadora e importadora en Zaragoza en detrimento de las provincias de Huesca y Teruel. Sin duda, la situación geográfica de Zaragoza es muy favorable para el comercio y se ha constituido como un centro de comunicaciones aéreas y terrestres, tanto dentro de la península como hacia al exterior. Con 8.093 millones de euros, Zaragoza representa casi el 88% del total de exportaciones aragonesas. La contribución de Huesca a las exportaciones regionales es del 10% y Teruel representa el 2% restante. Aunque estos porcentajes se han mantenido relativamente constantes a lo largo del periodo analizado, el crecimiento promedio de las exportaciones en Teruel, 7,3%, ha estado por encima del de las otras dos provincias, 4,6% y 5,4% en Huesca y Zaragoza, respectivamente.

**Cuadro 2.2. Importancia del comercio exterior en Aragón (2011)**

	Exportaciones			Importaciones			Apertura
	Miles de €	% Aragón	% PIB	Miles de €	% Aragón	% PIB	
Aragón	9.208.693	100,00%	27,65%	7.988.289	100,00%	23,98%	51,63%
Huesca	924.244	10,04%	16,00%	510.031	6,38%	8,83%	24,83%
Teruel	190.634	2,07%	5,37%	227.498	2,85%	6,41%	11,78%
Zaragoza	8.093.816	87,89%	33,75%	7.250.761	90,77%	30,23%	63,99%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

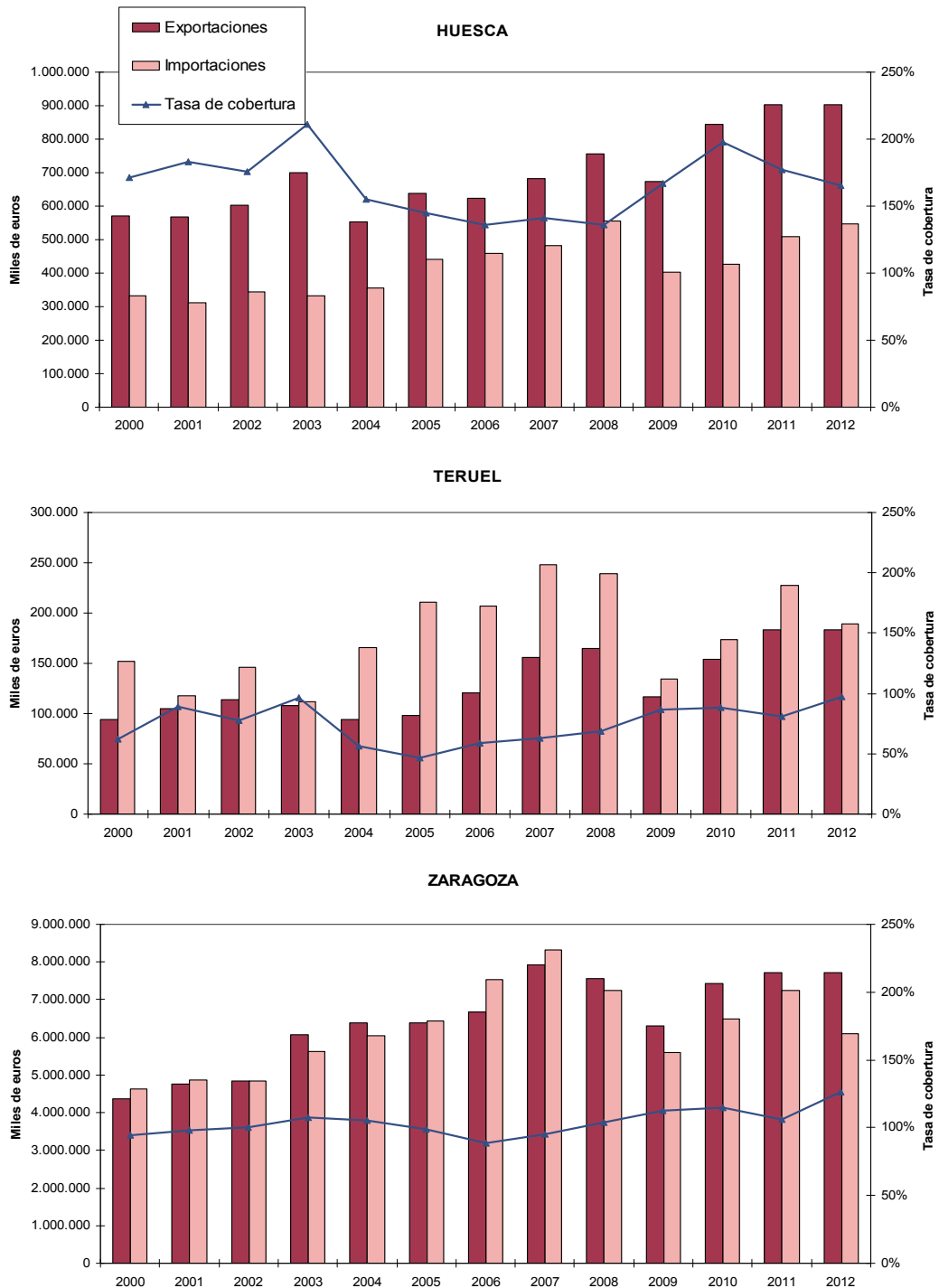
La representatividad de las cifras de comercio internacional sobre el PIB es mucho mayor en Zaragoza que en las otras dos provincias. El dinamismo de Zaragoza en comercio exterior se refleja en el porcentaje que suponen las exportaciones sobre el valor de su producción, que ascendió a 33,75% en 2011, superando el promedio de Aragón, 27,65%. Las importaciones también tienen una presencia mayor en la

economía zaragozana que en la media aragonesa, 30,23% y 23,98%, respectivamente. De allí que la tasa de apertura supere el 60% en la capital aragonesa, mientras que en Huesca es del 24,8% y Teruel del 12,8%.

La balanza comercial de Huesca ha sido excedentaria durante todo el periodo analizado, con tasas de cobertura cercanas al 200% algunos años (Gráfico 2.3). No ocurre lo mismo en Teruel, cuya balanza comercial es claramente deficitaria. Los años de mayor déficit fueron de 2004 a 2008, alcanzando su máximo en 2005 con un saldo negativo de 112 millones de euros. Durante esos años las importaciones crecieron a un ritmo promedio del 18% anual, 8 puntos porcentuales por encima del crecimiento de las exportaciones. En 2009, la fuerte contracción de la demanda de bienes en el exterior, un 43% con respecto a 2008, permitió situar la tasa de cobertura en torno al 80%, mejorando la balanza comercial turolense, aunque se mantiene deficitaria. La balanza comercial de Zaragoza tiene un comportamiento más moderado que el de las otras dos provincias. Sus tasas de cobertura están muy cercanas al 100% hasta el año 2005, bajando al 88% en 2006. A partir de 2009 la balanza comercial de Zaragoza vuelve a ser claramente superavitaria.



Gráfico 2.3. Evolución del comercio exterior por provincia (euros corrientes)



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

De lo que no hay duda es que en las tres provincias ha habido un incremento notable de las exportaciones en los dos últimos años, reflejando el dinamismo de las empresas aragonesas, que miran a los mercados exteriores como alternativa a la contracción de la demanda interna en España.

### 2.1.2 Análisis sectorial del comercio exterior

El comercio exterior de Aragón despegó con fuerza en los años 80, debido principalmente a dos hechos; por un lado, la instalación en Zaragoza de la empresa General Motors, que dinamizó toda la industria de la automoción y, por otro, la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea, que incrementó el comercio exterior del conjunto de España (ICE, 2002). En efecto, frente al resto de socios europeos se eliminaron las barreras al comercio y frente a terceros, la adopción del Arancel Exterior Común supuso de facto una reducción arancelaria respecto a los niveles arancelarios promedio españoles previos a 1986. En este epígrafe estudiaremos tanto las exportaciones como las importaciones de Aragón, haciendo siempre más hincapié en las exportaciones, cuya mejora y aumento es el objetivo último de este trabajo.

Como no puede ser de otra manera, el sector exterior de Aragón está muy relacionado con la composición de su estructura productiva. Así, el análisis sectorial de las exportaciones aragonesas refleja que proceden en su mayoría de un número reducido de ramas. Cuatro sectores, automóvil, semimanufacturas, bienes de equipo y alimentación, representan casi el 90% de total exportado. El Cuadro 2.3 muestra la composición de las exportaciones aragonesas y nacionales de acuerdo a la clasificación sectorial establecida por el ICEX. Lo primero que destaca es el considerable peso que tiene el sector del automóvil en el conjunto de las exportaciones. En torno a la factoría de la General Motors se ha desarrollado una industria muy activa que se dedica al suministro de elementos de automoción tanto a empresas españolas como extranjeras. Por ello, el peso de sector automovilístico en las exportaciones aragonesas, 32,27% en 2012, es más del doble del que tiene en las exportaciones nacionales, 13,62%. Es el sector con mayor peso en la provincia de Zaragoza el tercero en Teruel y tiene mucha menor presencia en Huesca, donde únicamente representa en torno al 2% de las exportaciones de la provincia.

**Cuadro 2.3. Composición sectorial de las exportaciones**

	España		Aragón		Aragón/España	
	2000	2012	2000	2012	2000	2012
Alimentos	13,67%	15,07%	9,31%	10,47%	2,77%	2,70%
Productos Energéticos	3,68%	7,58%	0,04%	0,24%	0,04%	0,12%
Materias Primas	1,98%	2,66%	0,98%	0,83%	2,01%	1,21%
Semimanufacturas	21,66%	25,66%	11,92%	16,27%	2,23%	2,47%
Bienes de Equipo	21,80%	19,52%	14,10%	18,62%	2,63%	3,71%
Sector Automóvil	21,81%	13,62%	52,59%	32,27%	9,80%	9,21%
Bienes de Consumo Duradero	3,49%	1,58%	5,99%	7,81%	6,98%	19,20%
Manufacturas de Consumo	10,25%	8,45%	4,30%	13,02%	1,70%	5,99%
Otras Mercancías	1,66%	5,86%	0,77%	0,47%	1,89%	0,31%
Total Productos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	4,06%	3,89%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

Otro sector muy dinámico ha sido el de bienes de equipo. Las exportaciones en Aragón han crecido a un ritmo del 7,6% desde el año 2000, muy por encima del 4,4% nacional. Las exportaciones de bienes de equipo son el segundo sector en volumen, ascendiendo en 2012 a 1.637 millones de euros y representando el 18,6% del total. Tras un descenso del 8,5% en 2009, las ventas al exterior aumentaron un 30% en 2010 y un 15% en 2011, superando los valores de antes de la crisis. El año 2012 ha supuesto un retroceso del 5% con respecto al año anterior. Los bienes de equipo son los que mayor presencia tienen en las exportaciones de Teruel, lejos del peso que tiene en Zaragoza o en Huesca.

El sector de semimanufacturas es el tercero en orden de importancia, representando el 16,2% de las exportaciones totales en 2012; incluye una serie de productos tradicionales en la industria aragonesa como son los productos químicos, el papel y los plásticos. En este sector destaca la venta de productos químicos, sobre todo plásticos y medicamentos, que van ganando cuota poco a poco. Sin embargo, el subsector del papel es el que tiene más peso dentro de las exportaciones de productos semimanufacturados. Por provincias, es Huesca la que cuenta con mayor peso de productos semifabricados. Entre los productos más vendidos en la provincia figura la fabricación de plásticos en formas primarias (CNAE 2016) y la fabricación de especialidades farmacéuticas (CNAE 2120). También es notable la exportación de productos fabricados del hierro y el acero.

El sector de manufacturas de consumo representa el 13,02% en 2012 de las exportaciones y es el cuarto sector en orden de importancia. Ha experimentado un rápido crecimiento entre 2000 y 2012, un 16% promedio anual, lo que le ha permitido ir ganando peso dentro del conjunto de las exportaciones. El ritmo de crecimiento de las exportaciones de los bienes de consumo a nivel nacional fue únicamente del 6,8%. El subsector más importante, con diferencia sobre el resto de productos, es el de textiles y confección. Las manufacturas tienen mayor presencia en las exportaciones de Zaragoza que en las de Huesca o Teruel.

El quinto sector en importancia en la región es el sector de la alimentación, con unas ventas de 920 millones de euros que suponen el 10,47% de las exportaciones en 2012. Ha crecido a un ritmo del 6,1% anual desde el año 2000. Es el único sector, junto con el de materias primas, que mantuvo un ritmo de crecimiento positivo en 2009, aunque las ventas disminuyeron en 2010 en un 8%. El sector alimentación presenta una gran variedad de subsectores: preparados alimenticios, bebidas, carne, piensos animales. Especial relevancia tiene el "Procesado y conservación de carne" (CNAE 1011), que, con un valor de 329 millones de euros en exportaciones en 2012 supone el 3% del total de la comunidad.

Por provincias, el sector alimenticio es el segundo más importante en Huesca, donde la industria del procesado y conservación de carne es la más importante y supone un 14% del volumen exportado. También tienen un volumen considerable las exportaciones de preparados alimenticios y de frutas y legumbres.

La partida de los bienes de consumo duradero tiene una cifra de ventas de 686 millones en 2012 (un 7,81% del total). En este sector la crisis tuvo especial incidencia. Las ventas descendieron un 18% en 2008 y un 32% en 2009, aunque en los tres últimos

años han crecido en promedio un 46%, lo que ha permitido superar en 2012 los valores de ventas previos a la crisis. Las exportaciones de bienes de consumo duradero en Aragón están compuestas fundamentalmente por las ventas de electrodomésticos en Zaragoza, aunque también es importante la industria del mueble.

Una vez descritos los componentes por ramas más importantes de las exportaciones aragonesas, el Cuadro 2.4 se muestra la composición porcentual de las importaciones. También en las importaciones, al igual que en las exportaciones, se aprecia el mayor peso del sector industrial, ya que están encaminadas a potenciar los procesos productivos domésticos mediante la aportación de bienes de inversión o intermedios. La concentración sectorial de las importaciones también es notable, aunque algo menor que en el caso de los productos vendidos al exterior. Cuatro sectores, automóvil, bienes de equipo, semimanufacturas y manufacturas de consumo, representan el 79% de las compras de la región en 2012.

**Cuadro 2.4. Composición sectorial de las importaciones**

	España		Aragón		Aragón/España	
	2000	2012	2000	2012	2000	2012
Alimentos	9,11%	10,96%	5,29%	8,28%	1,75%	2,00%
Productos Energéticos	12,06%	24,11%	1,02%	1,03%	0,26%	0,11%
Materias Primas	3,33%	3,89%	1,73%	2,67%	1,56%	1,82%
Semimanufacturas	20,07%	21,86%	15,30%	15,54%	2,30%	1,88%
Bienes de Equipo	26,54%	16,85%	22,66%	23,07%	2,57%	3,62%
Sector Automóvil	15,84%	9,21%	39,87%	16,92%	7,59%	4,86%
Bienes de Consumo Duradero	2,78%	2,23%	4,55%	5,92%	4,94%	7,02%
Manufacturas de Consumo	9,32%	10,01%	8,60%	24,17%	2,78%	6,39%
Otras Mercancías	0,95%	0,89%	0,98%	2,39%	3,11%	7,12%
Total Productos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	3,01%	2,65%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

El sector del automóvil era el de mayor peso en las importaciones en el año 2011; sin embargo, se sitúa en tercer lugar en 2012. Las compras de este sector alcanzaron en 2012 los 1.154 millones de euros. El descenso en la importaciones en 2012, del 40% con respecto a 2011, ha hecho que el crecimiento promedio de las compras automovilísticas durante 2000-2012 sea del -2,7%, siendo el único sector con un crecimiento negativo, por lo que ha ido paulatinamente perdiendo representatividad en el total importado: en el año 2000 suponía el 39,8% del total, mientras que esta cifra no llega al 17% en 2012. Tiene un peso mucho más elevado en Zaragoza que en las otras dos provincias.

La rama más importante en importaciones aragonesas de 2012 son las manufacturas de consumo, en torno al 24% del total en ese año. El siguiente sector en volumen de compra es el de bienes de equipo. En 2012 se compraron 1.574 millones con un peso del 23% sobre las compras totales. En este epígrafe el saldo comercial aragonés ha sido deficitario a lo largo de todo el periodo, aunque la brecha se ha reducido en los dos últimos años debido al notable incremento de las exportaciones. En quinto lugar en 2012 está alimentos, seguido de bienes de consumo duradero.

Las divergencias entre la composición de entradas y salidas de bienes a o desde Aragón crecen si descendemos a un nivel de desagregación sectorial de CNAE a cuatro dígitos. El Cuadro 2.5 muestra esta información para 2012: las coincidencias se producen en los primeros puestos de productos exportados e importados para, a partir del cuarto o quinto sector de cada tipo, desaparecer. En este Cuadro se muestran los 10 productos con mayor volumen de exportación, desagregados a nivel de cuatro dígitos de la CNAE. Se puede ver cómo el primer y cuarto producto están directamente relacionados con la fabricación de vehículos (códigos CNAE 2910 "Fabricación de vehículos de motor" y 2932 "Fabricación de otros componentes para vehículos de motor") y, en conjunto, ya suponen más del 25% del montante exportado.

Sin embargo, la importancia relativa del sector del automóvil ha ido disminuyendo desde el año 2000, periodo en el que representaba más del 50% del total de exportaciones; algo que también ha ocurrido a nivel nacional. El ritmo de crecimiento de las exportaciones aragonesas del sector, un 2% anual, ha estado por debajo de otros como las manufacturas de consumo (con un crecimiento del 16%), los bienes de consumo duradero (10%) o las semimanufacturas (8%), ramas que poco a poco han ido ganado peso en el conjunto de las exportaciones.

**Cuadro 2.5. Ranking de los 10 principales productos exportados e importados (2012)**

Producto exportado (CNAE-4 dígitos)	Miles de €	% sobre total
1 Fabricación de vehículos de motor	2.398.473	21,85%
2 Fabricación de electrodomésticos	573.723	5,23%
3 Confección de otras prendas de vestir exteriores	377.768	3,44%
4 Fabricación de otros componentes para vehículos de motor	370.327	3,37%
5 Procesado y conservación de carne	329.966	3,01%
6 Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	284.158	2,59%
7 Fabricación de papel y cartón	240.413	2,19%
8 Fabricación de plásticos en formas primarias	234.648	2,14%
9 Confección de ropa interior	225.045	2,05%
10 Fabricación de productos básicos de hierro y ferroaleaciones	166.497	1,52%
Producto importado (CNAE-4 dígitos)	Miles de €	% sobre total
1 Confección de otras prendas de vestir exteriores	608.918	8,92%
2 Fabricación de vehículos de motor	578.051	8,47%
3 Fabricación de otros componentes para vehículos de motor	464.137	6,80%
4 Fabricación de electrodomésticos	237.848	3,49%
5 Fabricación de ordenadores y equipos periféricos	218.233	3,20%
6 Confección de ropa interior	211.341	3,10%
7 Fabricación de plásticos en formas primarias	187.063	2,74%
8 Cultivo de cereales, leguminosas y semillas oleaginosas	184.888	2,71%
9 Confección de otras prendas de vestir de punto	164.347	2,41%
10 Fabricación de calzado	135.501	1,99%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

### 2.1.3 Análisis geográfico del comercio exterior

Centrándonos en el destino de las exportaciones aragonesas, se pueden encontrar ciertos elementos diferenciadores con respecto a la distribución geográfica del comercio exterior del resto de España (Cuadro 2.6). Europa es el principal destino tanto para la media nacional como para Aragón. Sin embargo, la concentración de ventas en los países europeos, especialmente en los países de la UE, es mucho mayor en Aragón.

El 79% de las exportaciones aragonesas en 2012, 6.996 millones de euros, están dirigidos a Europa. Los cinco principales clientes, Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Portugal, concentran el 60% del total (Gráfico 2.4). Aunque el peso de las ventas a Europa ha caído con respecto al año 2000, las exportaciones aragonesas están menos diversificadas que las nacionales. Así, del *ranking* de los 10 principales destinos, ocho son países europeos.

Alemania es el cliente principal, con unas compras de 1.547 millones de euros y una participación del 17,6% en las exportaciones. Alemania se ha mantenido como primer cliente a lo largo de todo el periodo, aunque muy seguido de Francia (17,27%). Inglaterra ha ido ganando importancia a lo largo del tiempo, llegando a igualar a Italia y superar a Portugal, otros dos destinos tradicionales de las ventas aragonesas.

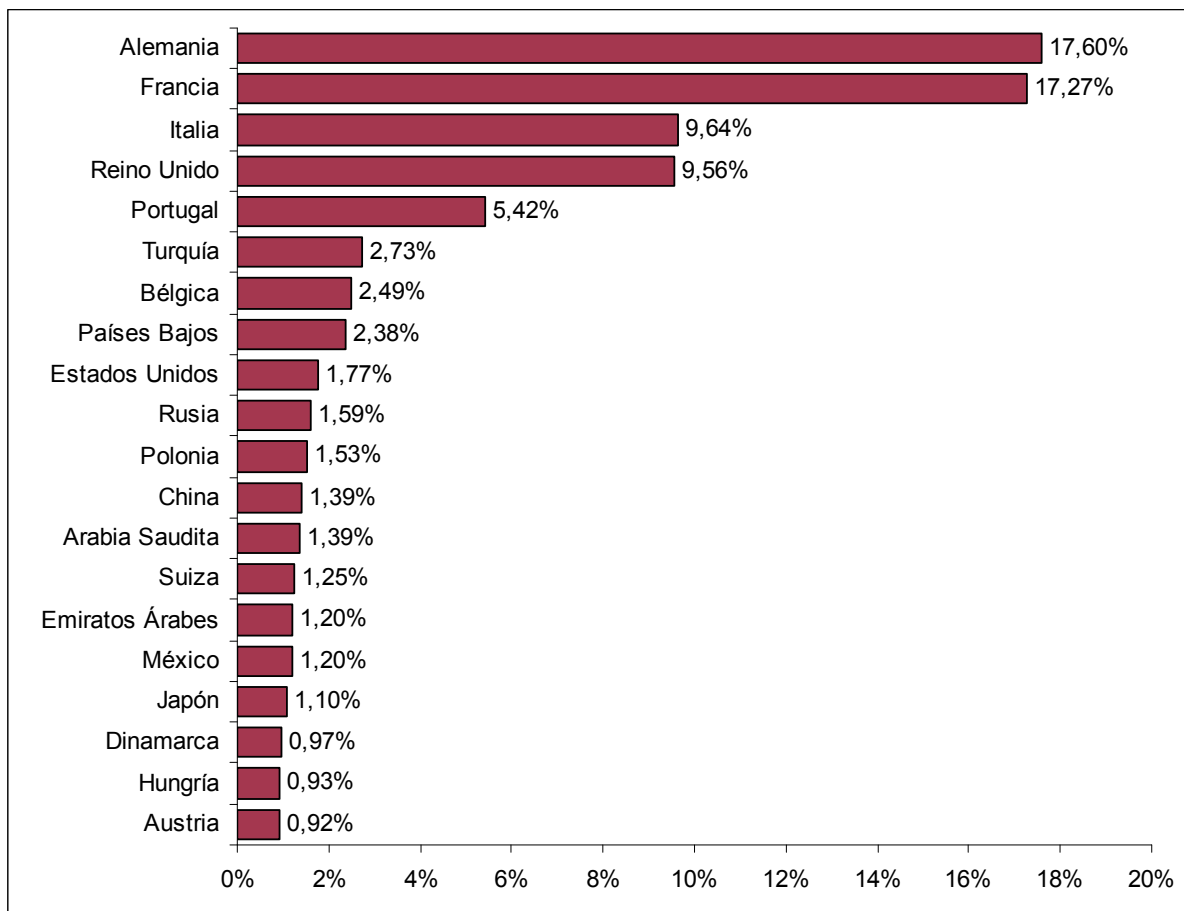
**Cuadro 2.6. Exportaciones por zona geográfica (euros corrientes)**

	España				Aragón			
	2000	%total	2012	%total	2000	%total	2012	%total
África	4.118.344	3,30%	15.189.416	6,72%	152.190	3,00%	296.564	3,37%
América	14.189.154	11,40%	24.353.232	10,77%	216.222	4,30%	592.532	6,74%
América del Norte	8.151.333	6,60%	10.317.055	4,56%	90.513	1,80%	198.582	2,26%
Resto de América	6.037.822	4,90%	14.036.178	6,21%	125.709	2,50%	393.951	4,48%
Asia y Oceanía	7.692.411	6,20%	21.363.392	9,45%	189.540	3,80%	889.091	10,11%
Europa	95.896.275	77,20%	160.515.535	70,99%	4.483.485	88,90%	6.996.896	79,58%
EU 27	89.904.733	72,40%	143.234.304	63,35%	4.263.623	84,50%	6.386.177	72,64%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

Es notable el crecimiento que han tenido las ventas a Turquía, que se sitúa el sexto en la ordenación de destinos exportadores, con 240 millones de euros (un 2,73% del total). A su vez, Asia y Oceanía, han ganado poco a poco importancia como clientes comerciales. Las exportaciones a estas zonas han ido creciendo año a año, alcanzando un 10,11% del total en 2012. En concreto, las ventas a Asia aumentaron por encima del 25% entre 2000 y 2012. China, con un volumen de compra de 122 millones y un 1,39% del total, se ha situado en la decimosegunda posición de los países. Oriente Medio recupera con creces el descenso debido a la crisis. Mercados como los Emiratos Árabes y Arabia Saudí sí figuran entre los veinte primeros, con un 2,59% de las ventas.

Gráfico 2.4. Ranking de los 20 principales países clientes de Aragón, año 2012.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

En cuanto al continente americano, éste representa en su conjunto el 6,74% de las ventas aragonesas al exterior en 2012. Tanto la participación de América del Norte como del Sur son mucho menos representativas que en el conjunto nacional, 10,77%. Con un volumen de 198 millones, las ventas a Canadá y Estados Unidos supusieron el 2,26% del total exportado. Algunos países de América Central y América de Sur están irrumpiendo con fuerza como mercados destino. Méjico está entre los diez principales destinos y es receptor del 1,2% de las exportaciones. Otras naciones como Chile, Argentina, Venezuela o Colombia se encuentran entre las cincuenta primeras.

Pasando a la vertiente de las importaciones, como es de esperar, Europa también es el principal proveedor de mercancías a la región. El peso de las importaciones europeas en Aragón, casi el 70%, es mayor del que tienen en el conjunto nacional, 57,8%. Sin embargo, han ido perdiendo relevancia a lo largo del periodo. Las compras se han desplazado a otras zonas como Asia, que crece un 16,2% en promedio anual, lo que ha permitido duplicar su peso en el conjunto de las importaciones, y África, que con un crecimiento del 20% desde el año 2000 casi ha cuadruplicado su participación (Cuadro 2.7).

Cuadro 2.7. Importaciones por zona geográfica (euros corrientes)

	España				Aragón			
	2000	%/total	2012	%/tota	2000	%/tota	2012	%/tota
África	12.401.375	7,3%	27.837.253	10,79%	77.632	1,5%	558.669	8,19%
América	16.271.109	9,6%	32.462.728	12,59%	67.963	1,3%	124.911	1,83%
América del Norte	11.102.586	6,6%	11.042.105	4,28%	49.855	1,0%	54.717	0,80%
Resto de América	5.168.523	3,0%	21.420.623	8,30%	18.108	0,4%	70.194	1,03%
Asia y Oceanía	23.603.463	13,9%	48.554.295	18,82%	406.624	8,0%	1.367.274	20,04%
Europa	117.191.051	69,2%	149.089.092	57,80%	4.554.943	89,2%	4.773.169	69,95%
EU 27	110.376.049	65,1%	131.031.107	50,80%	4.423.799	86,6%	4.238.907	62,12%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos ESTACOM, ICEX

## 2.2. LOS FLUJOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN ARAGÓN Y HACIA EL EXTERIOR

La inversión directa en el extranjero (IDE o IED) se puede definir como una extensión del control corporativo más allá de las fronteras nacionales (Canals y Noguera, 2007). Las empresas adquieren activos en otros países de manera que establecen un vínculo a largo plazo y se influye sobre la gestión de la entidad adquirida. Por medio de la inversión directa en el exterior la empresa tiene como objetivo acceder a nuevos mercados y buscar recursos naturales o factores estratégicos que le permitan ampliar su actividad productiva.

Durán et al. (2007), analizan para España el efecto que la inversión directa tiene sobre el crecimiento económico de España y las exportaciones. Por un lado, concluyen que el crecimiento económico del país ha sido determinante para la salida de inversión directa hacia el extranjero. Por otro, un detallado análisis de la IDE en las ramas industriales indica que ésta puede ser generadora de un efecto sustitución de las exportaciones, pero sólo en aquellas ramas con alta actividad exportadora. En el resto, la IDE se revela como una forma eficiente de acceso a mercados exteriores.

Para analizar la inversión directa hay que tener en cuenta en primer lugar si se trata de flujos brutos o netos. Los flujos brutos indican el total de inversión directa que sale al exterior o entra del extranjero en un momento determinado del tiempo. Los saldos netos tienen en cuenta las desinversiones de capital; por ello, los flujos netos pueden llegar a ser negativos dado que la desinversión puede ser superior a la nueva inversión en un año determinado. La información que se presenta en este subapartado proviene de la base de datos DataInvex del Ministerio de Economía y Competitividad. Esta base de datos ofrece tanto flujos brutos como netos de salida de inversión de Aragón al extranjero; sin embargo, para las entradas de capital exterior solo hay información de inversión bruta.

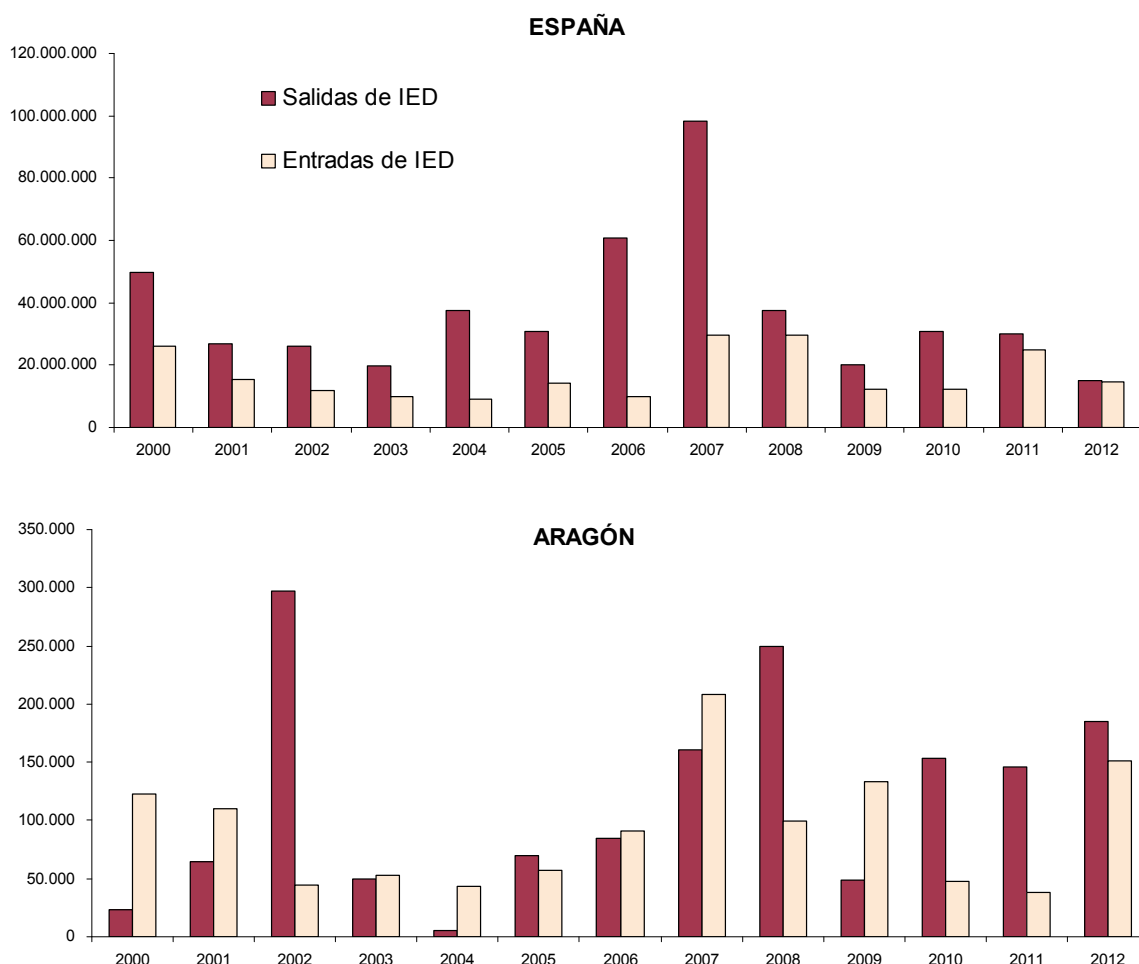
Otro aspecto a tener en cuenta es que los datos de inversión extranjera pueden incluir operaciones que no están destinadas a fines productivos. Son las inversiones realizadas por "Empresas de Tenencia de Valores Extranjeros" (ETVE) o "holdings multinacionales". Estas empresas actúan canalizando la inversión hacia terceros países a través de la gestión de participaciones de sociedades extranjeras, lo que permite aprovechar el trato fiscal favorable que existe en el país donde se establece la ETVE. Es importante distinguir entre operaciones ETVE y no ETVE; por ello, en lo que



resta de este epígrafe se entenderá por IDE únicamente la inversión productiva, es decir, flujos de inversión una vez descontadas las operaciones ETVEs.

El Gráfico 2.5 muestra los flujos de inversión bruta de entrada y salida de España y Aragón para el intervalo 2000-2012. A lo largo de todo el periodo, España ha sido un emisor neto de inversión al extranjero. Desde el año 2000 los flujos de inversión extranjera directa bruta hacia España han sido siempre inferiores a los flujos hacia el exterior. La brecha se acentúa entre los años 2004 y 2007, no tanto por la disminución de la inversión extranjera en España, sino por un incremento notable de las inversiones españolas en otros países. La crisis económica tiene una incidencia notable en la salida de inversión al exterior, que se reduce en 2008 un 62% con respecto al año anterior y vuelve a caer en 2009 un 46%. En 2010 la inversión hacia el exterior crece de nuevo, pero está lejos de alcanzar los valores que tenía en 2007; además, vuelve a disminuir en 2012.

Gráfico 2.5. Flujos de entrada y salida de IED Bruta (miles de euros corrientes)



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos DataInVex

En Aragón, el comportamiento de la inversión, tanto de entrada como de salida, ha sido mucho más irregular, alternando saldos positivos con otros negativos. En el año

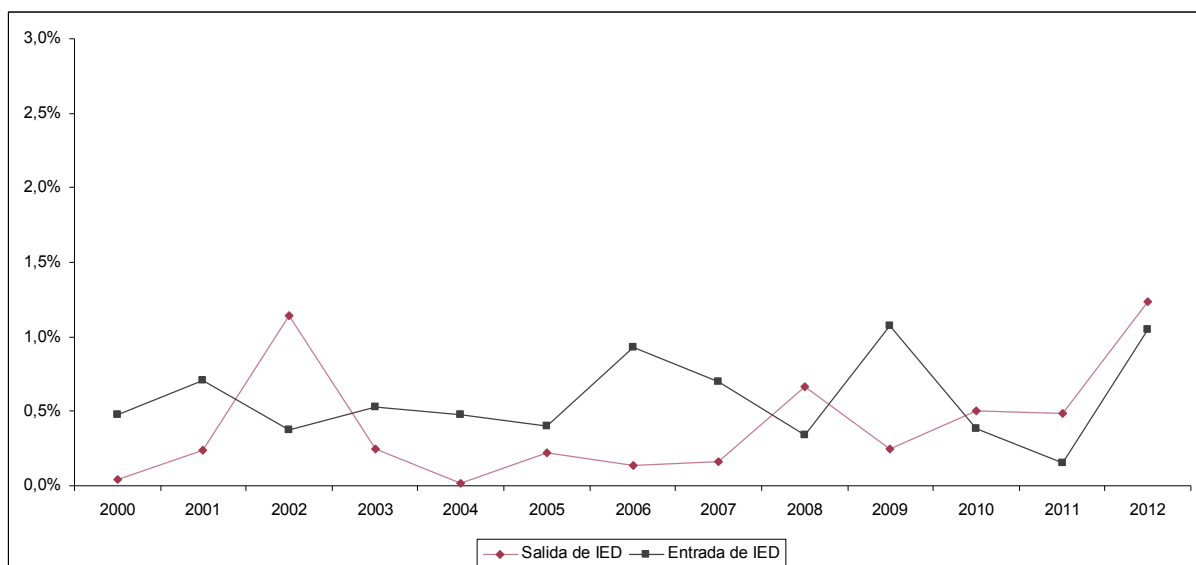
2012 la inversión aragonesa en el exterior alcanzó un valor de 184 millones de euros, aproximadamente un 1,2% del total de la inversión española. Se observa un crecimiento intenso de la salida de capitales hacia el exterior entre 2004 y 2008, de más del 300%. En 2009 cae como consecuencia de la crisis, volviendo a crecer en 2010, aunque sin alcanzar los niveles de 2008 ni de 2002, año en el que se produce el máximo en las salidas.

Durante este mismo periodo, 2004-2008, la inversión extranjera en Aragón crece únicamente en un 4,2%. Asimismo, la disminución de los flujos de inversión en Aragón se ha notado más hacia el final del periodo. En efecto, en los tres últimos años Aragón se ha convertido en un emisor neto de inversión hacia el exterior y ha disminuido su participación en los fondos extranjeros recibidos por España. En 2011, Aragón recibió 38 millones de euros, la cifra más baja de todo el periodo analizado; no obstante, el incremento en los fondos en 2012, que ascendieron a 151 millones de euros, permitió recuperar el equilibrio anterior (Gráfico 2.6).

El Gráfico 2.6 también pone de manifiesto la escasa importancia de la IDE, en ambos sentidos, en Aragón. Es bien conocido que la Comunidad aragonesa en términos de población y de PIB representa en torno al 3% del total nacional. Las cifras de IDE, tanto salidas como entradas, están casi siempre por debajo del 1%.

En lo que atañe a los orígenes y destinos, la crisis económica ha marcado una diversificación geográfica de la actividad de los flujos de inversión, tanto de entrada como de salida. Según Canals y Noguer (2007), el país ideal para que una empresa decida invertir es aquel que cuenta con un mercado amplio, bajos costes laborales, es abundante en recursos y está bien situado geográficamente. Las empresas decidirán el país a invertir dependiendo de dónde se espera obtener mayor beneficio.

Gráfico 2.6. Participación de la IED Bruta de Aragón en el total nacional



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos Datalnvex

Para analizar esta diversificación geográfica, se estudian en el Cuadro 2.8 los flujos de inversión en dos periodos: 2000-2006 y 2007-2012. Se utiliza el *stock* de IED que es el total de capital invertido en activos extranjeros, que equivale a la suma acumulada de los flujos de IED. El *stock* en esos periodos se calcula en euros constantes utilizando el deflactor de la formación bruta de capital (base 2008=100).

Durante los años previos a la crisis, hasta 2006, la mayor parte de la inversión aragonesa se dirige a Europa. Cinco países, todos europeos, concentran más del 80% de la inversión. Durante el periodo 2007-2012 el panorama cambia. Reino Unido se convierte en el principal receptor de fondos aragoneses, acumulando el 47% del total. El resto de la inversión aragonesa se diversifica y se dirige hacia el continente americano. Dos de los principales destinos son Brasil y Méjico, que en conjunto acumulan el 14,7% de lo invertido, lo que indica el creciente atractivo que tiene el continente americano para las empresas.

El principal inversor en Aragón ha sido los Países Bajos, tanto antes de la crisis como en el periodo posterior. Luxemburgo, Francia e Italia también se mantienen entre los cinco primeros en ambos intervalos de tiempo. Sin embargo, Estados Unidos, que entre el año 2000 y 2006 acumuló el 15% de la inversión recibida en la región, baja a la posición decimoséptima entre 2007 y 2012 y es sustituido por otro país europeo, Alemania.

**Cuadro 2.8. Principales países receptores y proveedores de IDE de Aragón**

CINCO PRINCIPALES DESTINOS DE INVERSIÓN DIRECTA:					
IED Bruta acumulada periodo 2000-2006			IED Bruta acumulada periodo 2007-2012		
	Miles de €	% sobre total		Miles de €	% sobre total
Países Bajos	223.418	46,0%	Reino Unido	434.770	47,7%
Francia	62.726	12,9%	Luxemburgo	125.956	13,8%
Portugal	58.710	12,1%	Brasil	88.815	9,7%
Irlanda	25.590	5,3%	México	52.861	5,8%
Reino Unido	23.290	4,8%	Francia	44.264	4,9%
CINCO PRINCIPALES ORÍGENES DE INVERSIÓN DIRECTA:					
IED Bruta acumulada periodo 2000-2006			IED Bruta acumulada periodo 2007-2012		
	Miles de €	% sobre total		Miles de €	% sobre total
Países Bajos	121.207	28,5%	Países Bajos	241.583	36,8%
Luxemburgo	75.391	17,7%	Luxemburgo	114.292	17,4%
Estados Unidos	65.104	15,3%	Francia	82.001	12,5%
Francia	58.299	13,7%	Alemania	76.270	11,6%
Italia	49.132	11,5%	Italia	47.578	7,2%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos DataInVex

### 2.3. ESTUDIO DE LA POSIBLE RELACIÓN DE CAUSALIDAD ENTRE MACROMAGNITUDES

Hasta ahora hemos obtenido y comentado variables macroeconómicas, referidas fundamentalmente a Aragón, para describir y conocer el sector exterior de esa Comunidad Autónoma. Pero las hemos considerado separadamente, es decir, de forma aislada y sin estudiar la existencia de posibles vínculos entre ellas. Y es interesante explorar esta posible existencia de relaciones entre variables porque nos puede aportar luz acerca de cuál influye sobre cuál, o qué variable es la adecuada para poder explicar o predecir el comportamiento de otra. Este apartado se dedica a llevar a cabo este ejercicio econométrico.

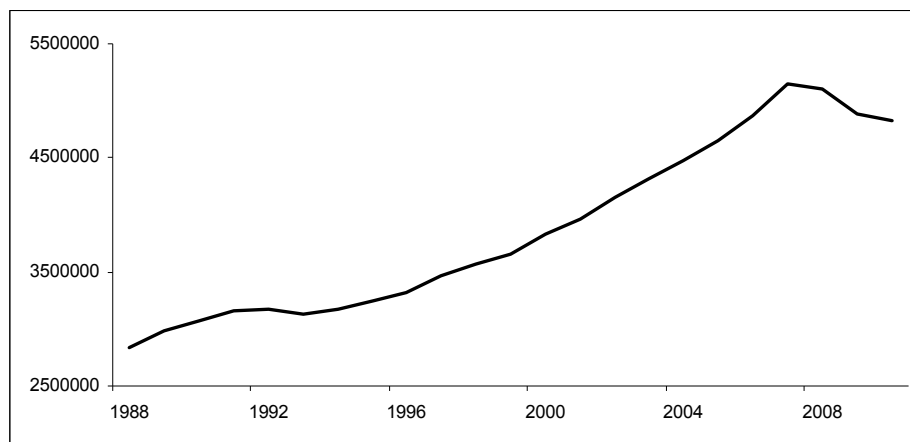
En este contexto, un concepto útil a la hora de estudiar la relación que existe entre dos variables económicas es el de causalidad en el sentido de Granger (1969). Según éste, una variable X causa a otra Y si contiene información relevante para predecir su futuro. Para su análisis se aplican contrastes estadísticos, basados en modelos empíricos cuya especificación depende de la naturaleza de las variables consideradas en términos de su orden de integración (estacionariedad).

El contraste considera como hipótesis nula que la variable X no causa en el sentido de Granger a la variable Y. Esto es, bajo esta hipótesis nula, valores pasados de la variable X no tienen relevancia a la hora de predecir la evolución de la variable Y. En caso de que se rechace esta hipótesis, el pasado de la variable X permite explicar el futuro de la variable Y y, por tanto, la causará en el sentido de Granger.

Las macromagnitudes que consideraremos a la hora de establecer la posible existencia de relaciones de causalidad son el Producto Interior Bruto (PIB), el grado de apertura (definido como la suma de exportaciones e importaciones como porcentaje del PIB) y el saldo comercial exterior (diferencia entre exportaciones e importaciones). Todo ello aplicado a Aragón.

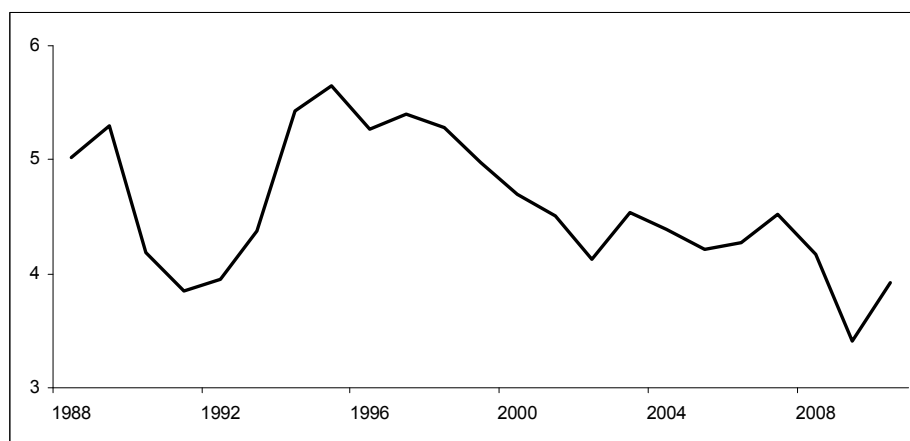
Los datos analizados tienen una frecuencia anual. Aquellos correspondientes al PIB se han construido enlazando distintas series de la Contabilidad Regional de España del Instituto Nacional de Estadística (INE). Éstos se han convertido a términos reales utilizando una serie también enlazada del Índice de Precios al Consumo (IPC, base 2006). La información relativa a exportaciones e importaciones de bienes se ha extraído del Instituto Aragonés de Estadística (IAEST). Estos datos se encuentran disponibles con una frecuencia mensual, por lo que ha sido necesaria su conversión a una frecuencia anual mediante la suma de los flujos correspondientes a cada uno de los años y, además, también se han expresado en unidades monetarias del año 2006. La evolución de las tres variables analizadas durante el periodo que abarca los años 1988 a 2011 se representa en los Gráficos 2.7, 2.8 y 2.9.

Gráfico 2.7. Producto interior bruto real (base 2006)



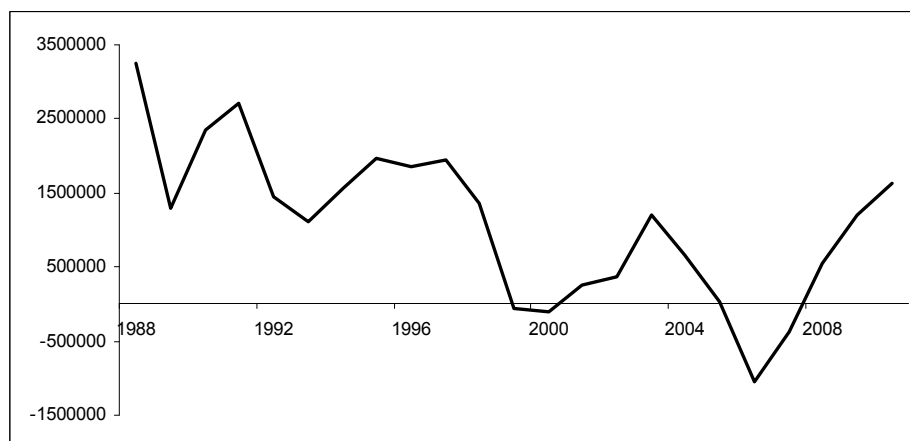
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística

Gráfico 2.8. Grado de apertura



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de los institutos aragonés y nacional de estadística.

Gráfico 2.9. Saldo de comercio exterior



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de los institutos aragonés y nacional de estadística

Los resultados de los contrastes de raíz unitaria, para determinar si las series son o no estacionarias, se recogen en el Cuadro 2.9. En base a la evolución observada en los Gráficos 2.7 a 2.9, se ha considerado una tendencia lineal como el componente determinístico a la hora de calcular el estadístico de contraste. De acuerdo al citado Cuadro las tres variables son estacionarias, esto es, se rechaza la presencia de una raíz unitaria (PIB y grado de apertura al 10% de significatividad y saldo comercial al 5%). En consecuencia, podemos concluir que es correcto analizar la posible presencia de relaciones de causalidad entre las variables sin necesidad de transformarlas.

Los estadísticos de contraste de la hipótesis nula de no causalidad en el sentido de Granger para distintos valores del número de retardos (*lags*), hasta un máximo de cuatro, se muestran en el Cuadro 2.10. De los mismos se concluye que no puede rechazarse que la apertura no causa al saldo comercial exterior. Sin embargo, sí que se encuentra evidencia favorable a la causalidad del saldo comercial exterior sobre el PIB y el grado de apertura. En el primero de los casos se da con un retardo de 1 y 4 años, mientras que en el segundo la causalidad se manifiesta al cabo del cuarto año. El PIB parece influir sobre la apertura y el saldo comercial con un retardo de 1 y 2 años, respectivamente. Por último, también se obtiene evidencia relativa a la causalidad del grado de apertura sobre el PIB a partir del tercer año.

**Cuadro 2.9. Contrastes de raíz unitaria**

	DF-GLS	Retardos
Producto Interior Bruto	-2,89*	1
Grado de Apertura	-3,02*	1
Saldo comercial exterior	-3,27**	1

Nota: DF-GLS hace referencia al estadístico de contraste propuesto por Elliot et al. (1996), calculado considerando una tendencia determinista. El número de retardos se ha elegido mediante la modificación al criterio de Akaike de Ng y Perron (2001). \*\* y \* denotan rechazo de la hipótesis nula al 5% y 10%, respectivamente

En definitiva, estos resultados confirman claramente nuestra sospecha inicial de que las tres variables (saldo comercial, PIB y grado de apertura) están intensamente interrelacionadas en Aragón y no se pueden entender de manera independiente. Se trata de algo, además, profundamente lógico si reparamos en las correspondientes definiciones de estas tres variables analizadas.

Cuadro 2.10. Contrastes de causalidad de Granger

Hipótesis nula:	1 lag	2 lags	3 lags	4 lags
Apertura no causa PIB	0,83	3,15	7,63*	11,89**
Saldo comercial no causa PIB	4,40**	3,08	3,60	9,35*
PIB no causa apertura	6,36**	19,53***	22,34***	18,03***
PIB no causa saldo comercial	0,15	7,35**	11,26***	14,78***
Saldo comercial no causa apertura	0,08	0,20	4,83	14,39***
Apertura no causa saldo comercial	0,11	0,03	4,90	4,16

Fuente: Estadísticos de contraste calculados considerando una tendencia determinista. \*\*\*, \*\* y \* denotan rechazo de la hipótesis nula a un nivel de significatividad del 1%, 5% y 10%, respectivamente

Para terminar este capítulo es interesante que hagamos un balance de las principales características del sector exterior aragonés, que se han ido desgranando a lo largo del mismo. En concreto, podemos destacar los siguientes titulares:

- i) Las importaciones y las exportaciones aragonesas crecen de 2000 a 2007, caen por la crisis en 2008 y 2009 y se recuperan los dos años siguientes, aunque vuelven a sufrir un ligero retroceso en 2012.
- ii) A diferencia de España (con tasa de cobertura menor del 80%), el saldo comercial es positivo en la mayor parte de los periodos.
- iii) Hay, no obstante, grandes diferencias provinciales. Huesca siempre tiene superávit comercial y su grado de apertura  $((X+M)/PIB)$  está en torno al 24% en 2011. Teruel siempre tiene déficit y su apertura es sólo del 12%. Zaragoza alterna saldos negativos con otros positivos y su apertura ronda el 64%.
- iv) Tanto en ventas como en compras gran parte de los intercambios se concentran en unos pocos sectores; por orden son los siguientes: Automóvil, seguido de lejos por Bienes de equipo, después Semimanufacturas, Alimentación, Manufacturas de consumo y Bienes de consumo duradero.
- v) En lo relativo a la geografía de los intercambios de bienes, Aragón, tanto en exportaciones como en importaciones, presenta una mayor dependencia de Europa que el total nacional. En este sentido, el potencial de crecimiento en mercados nuevos (Asia, Oceanía, América) de las empresas aragonesas es muy relevante.
- vi) Respecto a los flujos de capital productivo (inversión extranjera directa, IED) hay dos grandes resultados: a) De 2000 a 2012 en España siempre hay más salidas que entradas; en Aragón el comportamiento es mucho más irregular; b) La IED, en ambos sentidos, en Aragón apenas supera el 1% del total nacional; de nuevo el campo para un potencial crecimiento en este aspecto es muy grande.
- vii) Existe una relación de complementariedad entre el saldo comercial, PIB y grado de apertura. En Aragón estas variables están intensamente interrelacionadas y no se pueden entender de manera independiente.

### 3. Medidas para el fomento de la internacionalización

Una vez visto en los capítulos precedentes la importancia del sector exterior para la economía española en general y las principales características que lo definen para el caso de la Comunidad Autónoma aragonesa, es momento de entrar en aspectos más concretos de política económica en general y de política comercial en particular, cuyo objetivo es favorecer el proceso de internacionalización de las empresas. Así, es momento ahora de hacer un repaso de diferentes medidas para el fomento de la internacionalización implementadas a lo largo de los años desde diferentes instancias. El objetivo es mostrar algunas de las más importantes, siendo conscientes de que hay otros organismos que apoyan y fomentan la internacionalización pero que, por su menor importancia o volumen, no se reflejan en este capítulo.

En concreto, dado que, tal y como reza el título de este trabajo, el principal destinatario del mismo es la empresa aragonesa, se va a hacer referencia a medidas que emanan de tres entes geográficos, a saber, el europeo, el español y el de la Comunidad Autónoma de Aragón, entendiéndose que son precisamente estos tres grupos de medidas las que pueden utilizar las compañías aragonesas. En consecuencia, y aún reconociendo el interés de proceder a una comparación interregional, no se aborda el análisis de las políticas de fomento a la internacionalización en otras Comunidades Autónomas que, por definición, están dirigidas a empresas que tienen el domicilio social en esas zonas.

#### 3.1. EN EUROPA

##### 3.1.1. La Agenda de Desarrollo de Doha

La política de comercio internacional de la Unión Europea (UE) se enmarca dentro del programa de liberalización comercial de los países miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Desde el año 2001, las medidas tendentes a alcanzar acuerdos comerciales se sitúan en la Agenda de Desarrollo de Doha (DDA o Ronda Doha). Se han trabajado capítulos de Agricultura, Productos Industriales y de la Pesca, Comercio de Servicios, Propiedad Intelectual, Facilitación del comercio y Reglas generales. Pocos son los frutos obtenidos, debido fundamentalmente al procedimiento operativo que rige en la Ronda Doha. Éste consiste en el "Principio de Compromiso único" (*Single undertaking*), por el que el acuerdo ha de lograrse de forma simultánea en los seis capítulos tratados. Las líneas que defiende la Ronda Doha siguen el camino de facilitar el comercio internacional, eliminando barreras arancelarias y dando un trato diferenciado a los países en desarrollo (PMA). Cada día cobran mayor importancia en las negociaciones aspectos relativos a normas de seguridad, sanitarias y fitosanitarias y reglas de competencia. La ausencia de acuerdos, no obstante, está suplida por el papel angular que representa la OMC en la lucha contra la competencia desleal y el proteccionismo.



Sin embargo, debido a que el orden económico mundial es cambiante, en la práctica resulta imposible alcanzar acuerdos globales, porque los intereses particulares resultan contrapuestos. Las actuaciones se agrupan en dos vertientes. Por un lado, las medidas que persigue acordar la Ronda Doha siguen el criterio de liberalizar el comercio, en un camino tendente a que el comercio no se vea contaminado por políticas proteccionistas. Esto incluye medidas del tipo reducción progresiva de aranceles, reducciones de las ayudas internas y subvenciones, así como transparencia de la política aduanera. Por otro lado, también incluye medidas cuyo objetivo es defender a los países del comercio desleal. Por ejemplo, el *antidumping* y la defensa de la propiedad intelectual o de las Indicaciones Geográficas (topónimos que identifican productos de diversa procedencia, como “Champagne” o “Roquefort”). Las nuevas preocupaciones de la sociedad actual, los temas del siglo XXI, tampoco logran consenso entre los países. Los temas referidos bajo este epígrafe son el fomento del comercio de bienes que protegen el medio ambiente, la eliminación de tasas a la exportación de bienes alimentarios, de los que dependen países incluidos en el Programa de alimentos de las Naciones Unidas, y también aspectos asociados a la energía y a la Contratación Pública.

### 3.1.2. Acuerdos marco de relaciones comerciales de la UE con otros países

Dentro de la propia UE rige el mercado único, es decir la libre circulación de mercancías. En enero de 1993 se suprimen los controles y aranceles aduaneros que se aplicaban a la circulación de mercancías y desde entonces la Unión forma un solo territorio sin fronteras. Los artículos 28 y 29 del Tratado constitutivo de la Comunidad Europea prohíben las restricciones a la importación y a la exportación entre los Estados miembros. No obstante, en caso de riesgo para la salud pública o para el medio ambiente, los socios pueden restringir la libre circulación de mercancías.

La UE también establece una normativa para considerar a Países Vecinos. Aquí el marco de referencia es la Política Europea de Vecindad (PEV), desarrollada en el año 2004 con motivo de la incorporación de nuevos Estados como miembros. El elemento central de esta política son los Planes de Acción bilaterales de la PEV, convenios de relación mutua entre la UE y cada uno de los países socios. Estos planes establecen una agenda de reformas políticas y económicas, con prioridades a corto y medio plazo. Actualmente están en funcionamiento los DCFTA (*Deep and Comprehensive Free Trade Area Agreement*).

Respecto a los países árabes, durante la última década se han promovido procesos de liberalización económica y de apertura y adaptación al libre mercado. Se están llevando a cabo en la actualidad acuerdos comerciales amplios con Marruecos, Egipto, Jordania y Túnez.

Las relaciones de la UE con los países de Europa del Este y del Cáucaso Sur (a excepción de Bielorrusia) se enmarcan en los Acuerdos de Asociación y Cooperación (PCA) en vigor desde 1999 y desde 1998 con Ucrania. Con algunos países en desarrollo (PED) existen acuerdos preferenciales de comercio (SPG, Sistema Generalizado de Preferencias en vigor desde 1971), y en la actualidad se están ofreciendo acuerdos de

asociación (que incluyan Acuerdos de Libre Comercio Bilateral) a los países pertenecientes a la Asociación Oriental.

Los países que forman la denominada América Latina también son considerados dentro de numerosos acuerdos bilaterales. Así, está establecido uno con México desde el año 2000 y con Chile hay un tratado desde 2005. El acuerdo con Perú y Colombia se firmó en 2010 durante la presidencia española de la UE. Ese mismo año entró en vigor un documento de Asociación con Centroamérica y también en 2010 se retomaron las negociaciones de asociación con Mercosur.

Los acuerdos con los países asiáticos han sido más tardíos. El 1 de julio de 2011 se puso en marcha el Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre la UE y Corea. El ALC UE-Corea es el acuerdo comercial más ambicioso negociado hasta ahora por la UE y el primero con un país asiático. El acuerdo no tiene precedentes, tanto por su alcance como por la rapidez a la que deben suprimirse las barreras comerciales, con un énfasis particular en sectores como el automóvil, los productos farmacéuticos, los productos sanitarios y la electrónica. Este ALC permitirá avances importantes en ámbitos como la propiedad intelectual, la contratación pública y la política de competencia. Por último, y esto es importante para España, el sector Agrario de la UE es de los más beneficiados por este tratado, destacando el sector porcino y el enológico.

Si nos centramos en los países de la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), se sigue el camino de pactar una PCA de carácter político con cada país, que será previo a un acuerdo comercial. Por el momento, se está en negociaciones con Singapur y Malasia. Algunos países como Malasia, Tailandia, Vietnam, Indonesia y Filipinas se benefician de un SPG para colocar sus productos en el mercado de la UE en condiciones preferenciales.

Entre los países más importantes con los que la UE tiene acuerdos pendientes está India. Desde el año 2007 se está en negociaciones con la India para firmar un ambicioso Acuerdo Bilateral de Comercio, que no ha culminado todavía. Con Japón, desde una cumbre celebrada en mayo de 2011, se está estudiando si existen las condiciones necesarias para iniciar negociaciones sobre un posible ALC. No obstante, Japón es miembro de la OMC y miembro de la ACTA (Acuerdo Comercial contra la Falsificación). Respecto a China, segundo destinatario de las exportaciones de la UE, las relaciones comerciales se enmarcan en el Acuerdo de Cooperación de 1985, actualmente en fase de nueva negociación. El HED (*High Level Economic and Trade Dialogue*) es el cauce de negociación general entre UE y China. Aunque China es miembro de la OMC desde el año 2001, ha sido objeto de muchos procesos *antidumping* y es el país con mayor número de mercancías infractoras de los derechos de propiedad intelectual.

La UE también está intentando añadir países a su red de acuerdos. Existen negociaciones con los países miembros del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), abiertas desde 1988 en el marco del Acuerdo de Cooperación. Con Canadá existe un acuerdo marco vigente que es el Acuerdo Marco de Cooperación Económica y Comercial de 1976. Actualmente se está negociando un Acuerdo Económico Comercial Integrado (CETA), primer acuerdo de la UE con un país desarrollado.

A su vez, con los Países del ACP (África, Caribe y Pacífico), desde enero de 2008 están en vigor los Acuerdos de Asociación Económica (EPA) para favorecer el

desarrollo de los países del ACP, acuerdos de apertura progresiva y asimétrica de los mercados, que deben ir acompañados de dotaciones financieras del Fondo Europeo de Desarrollo (FED). Asimismo, la UE aplica de forma transitoria el MAR (Reglamento de Acceso al Mercado) para los ACP que hubieran llegado a acuerdos a finales de 2007.

Para terminar, veamos los acuerdos existentes con dos grandes países, EEUU y Rusia. Con el primero el órgano de referencia para las relaciones UE-EEUU es el TEC, Consejo Económico Transatlántico. Se persigue la firma de un Acuerdo Comercial sin aranceles para lo que la UE prioriza la eliminación de barreras técnicas y la defensa de las Indicaciones Geográficas. En cuanto a Rusia, el acuerdo marco entre la UE y Rusia es el Acuerdo de Colaboración y Cooperación (PCA) en vigor desde 1997 y que tenía una vigencia de 10 años. Desde el año 2007 se viene renovando anualmente. A partir del 22 de Agosto de 2012, Rusia pertenece a la OMC, adhesión necesaria para avanzar en las negociaciones del Nuevo Acuerdo.

### 3.1.3. Sistema de preferencias generalizadas (SPG)

Los SPG son un instrumento jurídico que contempla el otorgamiento de ventajas comerciales de parte de los Países desarrollados a los Países en desarrollo, sin reciprocidad y sin que tenga que generalizarse a todos los países pertenecientes a la OMC. Gracias a este instrumento, los productos procedentes de los países en desarrollo entran en la UE sin aranceles. Actualmente el sistema consta de tres esquemas, SPG general, la iniciativa EBA (*everything but arms*) y el SGP+ o Régimen especial de estímulo al desarrollo sostenible y la gobernanza.

### 3.1.4. Protección de inversiones en el exterior

Las inversiones directas en el exterior forman parte de la política comercial comunitaria desde la entrada en vigor del Tratado de Lisboa en 2009. Está en fase de tramitación el que será el marco legislativo comunitario en esta materia: el Reglamento de Inversiones Exteriores.

### 3.1.5. Eliminación de barreras en mercados exteriores

La Estrategia de Acceso al Mercado de la UE tiene por objetivo detectar y eliminar las barreras comerciales y asegurar el cumplimiento de los compromisos negociados por la UE. Actualmente, se percibe el crecimiento de las barreras proteccionistas y el aumento de las tasas de exportación de materias primas. Los esfuerzos de la UE en su lucha contra el proteccionismo descansan en las acciones del G20. Además la OMC tiene la principal labor de vigilancia a través del Órgano de Examen de Políticas Comerciales, el cual elabora informes bianuales junto con la OCDE y la UNCTAD (*Conference on Trade and Development*).

### 3.1.6. Defensa de la propiedad intelectual en mercados exteriores

La lucha para la defensa de la Propiedad Intelectual pretende defender la salud y seguridad de los consumidores, así como la actividad innovadora y creativa, evitando el perjuicio ocasionado a los empresarios. El marco legal de Acuerdo recibe el nombre de ACTA (Acuerdo Comercial contra la Falsificación).

### 3.1.7. Acceso a mercados internacionales de contratación pública

Las empresas españolas son muy competitivas en sectores tales como Infraestructuras, Proyectos de Construcción, Energías Renovables y Proyectos Público-Privados (PPP). El marco legal es el "Acuerdo de Contratación Pública" (ACP) firmado en 1981 y que ha sido renegociado y mejorado en 2011; su objetivo es que todos los miembros tengan acceso al mercado de contratación pública.

### 3.1.8. Enterprise Europe Network

La Enterprise Europe Network (EEN) es una red europea promovida por la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea y financiada por el Programa Marco de Competitividad e Innovación (CIP) de la Unión Europea. Esta Red nació de la fusión de dos redes con una dilatada trayectoria: la red de Euro Info Centros y la Red Europea de Centros de enlace para la Innovación.

La Enterprise Europe Network está presente en más de 50 países a través de 600 puntos de contacto, es la mayor red europea de aportación de conocimientos y prestación de servicios a empresas.

El objetivo de la Enterprise Europe Network es ayudar a las pequeñas y medianas empresas en su internacionalización y mejorar su conocimiento de las políticas europeas.

La red presenta sus servicios no sólo a las empresas, sino que también ofrece su apoyo a centros tecnológicos, universidades, etc., en temas como: legislación europea, mejora de la competitividad, promoción de la innovación, internacionalización, acceso a mercados europeos, oportunidades empresariales y tecnológicas en Europa, resolución de obstáculos técnicos y legales que pueden encontrar las empresas a la hora de internacionalizar sus productos y servicios en otros países, así como identificación potenciales socios comerciales en toda Europa.

En Aragón es la Confederación de Empresarios de Aragón, CREA, la representante de la EEN, con el objetivo de promover la cooperación empresarial transnacional, la competitividad y la innovación en el tejido empresarial aragonés.

### 3.2. EN ESPAÑA

En España existe un sistema institucional de apoyo a la internacionalización de la empresa muy complejo, en el que confluyen organismos o instituciones tanto públicas como privadas. Esta complejidad está motivada fundamentalmente por la división territorial del Estado, que crea en los diferentes niveles territoriales programas de apoyo a la exportación.

En el año 2006 se creó el Consejo Interterritorial de Internacionalización (CII), cuya presidencia ostenta el Ministerio de Economía y Competitividad y al que pertenecen:

- Los Organismos de promoción de las CCAA.
- El Consejo Superior de Cámaras, CSC.
- La Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE.
- El Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX.

El objetivo del CII es servir de plataforma para la coordinación de las políticas públicas destinadas al fomento de la internacionalización. Consta de dos órganos:

- El Comité de Promoción Exterior, CPE, cuya secretaría corresponde al ICEX.
- El Comité de Atracción de Inversiones, CAI, cuya secretaría recae en *Invest in Spain*.

A nivel estatal, vamos a hacer referencia especial en los epígrafes siguientes a una actuación, como es el Fondo para la Internacionalización de la Empresa, FIEM, que se ocupa fundamentalmente del apoyo financiero; y a un organismo, el Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX, que presta otro tipo de servicios adicionales, como veremos más adelante, además del financiero.

#### 3.2.1. Fondo para la Internacionalización de la Empresa, FIEM

La Ley 11/2010, de 28 de junio, reforma el sistema de apoyo financiero a la internacionalización y crea el nuevo Fondo para la Internacionalización de la Empresa, FIEM, que sustituye al antiguo Fondo de Ayuda al Desarrollo, FAD, y que tiene como objeto promover la internacionalización de la economía y empresas españolas otorgando financiación para sus proyectos con unas condiciones capaces de mejorar la competitividad de su oferta.

El FIEM da un gran apoyo financiero a muchas empresas que se materializa de las siguientes formas:

- Financiación no reembolsable para estudios de viabilidad, asistencias técnica, ingenierías y consultorías.
- Financiación reembolsable en términos comerciales o concesionales para operaciones de exportación, suministro y proyectos llave en mano.
- Financiación reembolsable de apoyo a operaciones de inversión en el exterior.

Los objetivos estratégicos de las líneas orientativas del FIEM en 2014 se concretan en:

- Promoción de la internacionalización de la economía española;
- Maximización del efecto arrastre y generador de rentas para la economía española;
- Ampliación de la base exportadora, prestando especial atención a las necesidades financieras de la PYME;
- Diversificación de los mercados destino de la internacionalización;
- Complementariedad con el sector privado y otras fuentes de financiación públicas o multilaterales;
- Eficiencia en la gestión del instrumento, auto sostenibilidad financiera del mismo, diversificación y equilibrio de riesgos contraídos.

La gestión eficiente de los recursos FIEM, se apoya en un eficaz proceso de selección de proyectos, evaluación, control y supervisión de su funcionamiento. Los criterios para valorar los proyectos a financiar son:

- Interés del proyecto.
- Interés del país.
- Interés del sector.
- Experiencia de la empresa española potencialmente beneficiaria del proyecto.
- Efecto arrastre.
- Viabilidad técnica y financiera del proyecto.
- El coste de oportunidad de financiar o no el proyecto.
- Solvencia del beneficiario y calidad de las garantías.
- Limitación de riesgos de la cartera FIEM.
- Cualquier otro elemento considerado de interés por el Comité del FIEM para la valoración y aprobación de las propuestas.

El FIEM no excluye la posibilidad de otorgar financiación a ningún país, aunque el país de destino sí que puede determinar el tipo de financiación a la que puede acceder, de acuerdo con la normativa internacional y europea y la normativa interna.

Los países que resultan prioritarios de cara a la política comercial española son los Países Emergentes y las Economías Dinámicas. Entre estos, cabe destacar los países incorporados en los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM), que son China, India, Corea, Japón, Rusia, Turquía, Marruecos, Argelia, Estados Unidos, Méjico, Brasil y los países del Consejo de Cooperación del Golfo (Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Qatar). Estos países resultan prioritarios por su tamaño, potencial de crecimiento y estrategia de internacionalización para la empresa española. Se valoran, asimismo, otras economías especialmente dinámicas. Durante 2011 se han destinado fondos por importe de 89.848.720 euros,

cuya distribución por continentes es la siguiente: el 50,41% se ha destinado a financiar proyectos en África, siendo la principal beneficiaria, el 30% para países de Asia, un 2,80% para América, y un 0,30% ha sido destinado a Europa.

El principal sector beneficiario de los fondos reembolsables es el de las Energías Renovables junto con el del Medio Ambiente. En total, y durante el año 2011, han recibido fondos del FIEM por importe de unos 30 millones de euros, principalmente con destino a Kenia. El segundo lugar lo ocupa el sector de la Ingeniería Aeronáutica, con una financiación en 2011 de 25 millones de euros en una única operación con China. Los siguientes sectores, en cuanto al volumen de financiación recibido, son el de Aguas con 8 millones de euros y el de Infraestructuras Marítimas con 5 millones de euros. Los proyectos se han realizado en Ghana y en Cabo Verde, respectivamente.

### 3.2.2. Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX

El ICEX es una entidad pública empresarial dependiente de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad, que nace con la finalidad de impulsar y facilitar la proyección internacional de las empresas españolas. Dispone para ello de sus propios recursos financieros, materiales y humanos. ICEX despliega su actividad en las siguientes áreas de actuación:

- Diseña y ejecuta programas de promoción comercial en mercados exteriores.
- Elabora y difunde información sobre la oferta de productos españoles y sobre mercados internacionales.
- Promueve la capacitación técnica de los cuadros de la empresa y la formación de profesionales en comercio exterior.
- Impulsa los proyectos de inversión, implantación industrial o de cooperación empresarial en mercados exteriores.

Para lograr con eficacia sus objetivos, el ICEX desarrolla su actividad en el exterior a través de la red de Oficinas Económicas y Comerciales de la Embajadas de España y, en España, a través de las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio.

Entre las medidas más importantes implantadas por el ICEX para asesorar, financiar y promocionar a las empresas exportadoras encontramos:

- Una primera línea de medidas está relacionada con la financiación de la actividad comercial, a través de los siguientes instrumentos:
  - Programa Pyme-Invierte (ICEX-COFIDEX)
  - Convenio ICEX-CERSA
  - Convenio ICEX-ENISA
  - Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER), de los que el ICEX es su órgano ejecutor en el área de internacionalización.
  - Seguro de crédito a la exportación. Convenio ICEX-CESCE.

- La segunda línea de medidas esta formada por los programas de asesoramiento:
  - Programa PIPE "Plan de Iniciación a la Promoción Exterior". Actualmente el PIPE ha sido sustituido por el programa ICEX NEXT. El programa PIPE está finalizando y sus servicios sólo están disponibles para las empresas que entraron en él en el año 2011.
  - Programa ICEX NEXT Para todas aquellas empresas que deseen iniciar o consolidar su actividad en el exterior. El programa combina el asesoramiento estratégico con el apoyo económico durante dos años.
  - Ventana Global. Servicio que ofrece, de forma integrada, todos los servicios y el conocimiento de la Administración General del Estado par impulsar la internacionalización de su empresa.
  - Servicios Personalizados. Servicios gestionados por las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior (Ofecomes) que se prestan de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas, de sus productos o servicios en un mercado o mercados determinados.
  - Líneas de apoyo a Licitaciones Internacionales. Asesoramiento a las empresas para acceder a concursos o licitaciones internacionales.
- Medidas encaminadas a establecer proyectos de mejora de la competitividad de las empresas.
- Medidas de mejora de la competitividad de las empresas vía "Marca".
- Medidas de promoción de las empresas a través de desarrollar Planes de Márquetin.
- Medidas para proveer a las empresas de la información existente, manuales, estadísticas y documentación.
- Medidas de ayuda a la implantación en el exterior mediante el "Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión" (PAPI) y con la red de Centros de Negocio repartidos por diversos países.
- Medidas de impulso de alianzas entre PYMES mediante el "Programa de Apoyo a Consorcios" y mediante la realización de "Foros de Inversiones y Cooperación Empresarial", "Encuentros Empresariales" y "Misiones de Inversiones".
- Medidas para contribuir a mejorar la imagen de España en el exterior mediante diversos planes macro-sectoriales y de los bienes y servicios de las empresas españolas.
- Medidas de impulso a la cooperación institucional en cuanto a la internacionalización de la empresa entre los distintos niveles territoriales.
- Medidas para establecer relaciones institucionales bilaterales suscribiendo convenios con diferentes organismos internacionales. Durante el año 2011 ha firmado convenios con Perú, China, Israel y Polonia



### 3.3. EN ARAGÓN

Después de ver las principales medidas implementadas por organismos europeos y nacionales, vamos a hacer referencia a lo que se lleva a cabo dentro de nuestra Comunidad Autónoma.

El Gobierno de Aragón ha puesto en marcha una página web denominada "Canal único para la internacionalización" con objeto de presentar de forma sistematizada y exhaustiva todos los instrumentos y medidas de los que se puede beneficiar una empresa con domicilio social en Aragón para potenciar su proceso de apertura al exterior. Recoge en un único sitio información de los organismos de la Comunidad Autónoma dedicados a la internacionalización de las empresas y una relación de sus servicios, de manera que las empresas interesadas en comenzar o afianzar su proceso de internacionalización puedan conocer fácilmente a quién dirigir sus consultas.

Los epígrafes a los que se puede acceder desde esta página web son los siguientes:

- Organismos e instituciones de apoyo
- Iniciación a la exportación y/o internacionalización
- Asesoría para la internacionalización
- Formación
- Ayudas y subvenciones
- Promoción de la internacionalización
- Técnicos especialistas
- Gestión de la operativa internacional
- Servicios personalizados
- Financiación de la internacionalización
- Resumen de servicios

#### 3.3.1. Aragón Exterior, ARES

Aragón Exterior (ARES) es un instrumento público de apoyo a la internacionalización de la economía aragonesa, perteneciente a la Corporación Empresarial Pública de Aragón y adscrito al Departamento de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón. Con este objetivo, Aragón Exterior desarrolla su actividad en dos áreas de actuación principales:

- Internacionalización. Aragón Exterior pretende acelerar y afianzar la entrada de las empresas aragonesas en nuevos países mediante asesoramiento, apoyo individualizado con el equipo con sede en Aragón y también a través de su red internacional de delegaciones y consultoras locales en más de 45 países.

- Apoyo a la Inversión Extranjera en Aragón. La finalidad de esta área es atraer la inversión de empresas extranjeras a Aragón. Para ello se lleva a cabo la difusión de las ventajas de Aragón como destino de inversión, se actúa como interlocutor para facilitar los proyectos de implantación de las empresas extranjeras, y se atiende a las necesidades de las multinacionales ya establecidas en Aragón.

Entre los servicios prestados por AREX para favorecer la Internacionalización encontramos:

- Servicios Personalizados Aragón Exterior. Se ocupa de acompañar a la empresa en sus diferentes fases de internacionalización a través de proyectos individuales, llevados a cabo por nuestra delegación en el país destino y coordinados por el equipo de las oficinas centrales en Aragón.
- El Programa TeDex facilita la contratación de técnicos, tanto nacionales como extranjeros, en Aragón o en el país de destino, para puestos de internacionalización con vocación de permanencia. AREX se encarga del proceso de selección y apoya hasta el 50% del coste de selección.
- Acciones de Promoción Sectoriales. Organiza y apoya acciones de promoción para los principales sectores de actividad mediante Participación en ferias internacionales, Eventos de promoción y Agendas para misiones comerciales directas.
- Servicios de Interpretación Telefónica. Pone a disposición de las empresas aragonesas un servicio de interpretación telefónica y de traducción de textos, para eliminar la barrera de los idiomas y facilitar los negocios de las empresas aragonesas en el exterior.
- Asesoramiento en Licitaciones Internacionales El mercado de las licitaciones internacionales comprende todos los procesos de adjudicación de obras, suministros y servicios convocados por organizaciones internacionales. La contratación pública internacional se calcula que mueve un mercado de bienes y servicios equivalente al 15% del PIB mundial.
- Proyectos I+D+i. AREX potencia la participación de las empresas y centros tecnológicos aragoneses en programas europeos de I+D+i, en particular dentro del Programa de Competitividad y Empleo (CIP) y del 7º Programa Marco de la UE. A través de su delegación en Bruselas, AREX realiza una gestión proactiva de las convocatorias y asegura un seguimiento personalizado de las propuestas y de los proyectos aceptados. AREX es socio de la Red Aragón 7PM, primera red autonómica de investigación en España integrada por diversos centros y organismos que realizan I+D+i en Aragón, y cuyo objetivo es reforzar la participación del tejido empresarial aragonés en programas europeos de I+D+i a través de una estrategia común.
- Acceso a la Red Internacional de empresas aragonesas, AREX NETWORK, con la finalidad de crear un punto de encuentro en el tejido empresarial aragonés

mediante la consulta de su página *web* ([www.arexnetwork.com](http://www.arexnetwork.com)), del fomento de reuniones periódicas de *networking* entre empresas y, por último, a través del contacto con grandes empresas multinacionales españolas.

- Servicios jurídicos de extranjería para trabajadores o directivos foráneos en empresas aragonesas relativos, sobre todo, a expedientes de residencia y trabajo, a gestiones relacionadas con la Seguridad Social y a la emisión de visados. Este servicio cuenta con la colaboración de la Fundación San Ezequiel Moreno.

Por último, toda la actividad del AREX relacionada con el apoyo a la inversión extranjera en Aragón se articula en torno a la ventanilla única denominada Invest in Aragón. Se trata de una agencia que presta sus servicios de forma gratuita tanto para el nuevo inversor extranjero como para el que ya está instalado, en este último caso a través del denominado Programa Invexta.

### 3.3.2. Cámaras de Comercio

Las Cámaras de Comercio e Industria de Aragón son corporaciones de derecho público y gestión público-privada. Su misión es representar, promover y defender los intereses generales del Comercio, la Industria y los Servicios de Aragón. Las Cámaras actúan como órgano consultivo ante las Administraciones sobre las siguientes bases: apoyo a emprendedores, desarrollo de acciones formativas, fomento del comercio exterior y de innovación permanente. En Aragón se cuenta con Cámara Huesca, Cámara Teruel y Cámara Zaragoza.

Respecto al fomento del comercio exterior, las Cámaras ofrecen ayuda a las empresas en su proceso de internacionalización en los siguientes aspectos:

- **Iniciación.** Las Cámaras aragonesas cuentan con servicios, programas y herramientas creados para ayudar a operar inicialmente en el exterior, definiendo una buena estrategia de salida a los mercados e informando de los recursos humanos y económicos de los que puede disponer en su proceso de internacionalización. En concreto, existen los programas "Sesiones kilómetro cero" (sesiones formativa de dos horas de duración con un coste de 60 euros, en las que se describen los trámites esenciales de la operativa *import/export*) y "*Market Developer*" (profesionales y técnicos especialistas en comercio exterior que, con una dedicación a tiempo parcial en la empresa, ponen en marcha o impulsan su proyecto de internacionalización con un coste de 850 euros al mes).
- **Asesoría.** El conocimiento y la larga experiencia de las Cámaras de Comercio en esta materia, junto con los diferentes acuerdos firmados con despachos especializados, permite ofrecer una asesoría integral y operativa, dando soluciones y acompañando a las empresas en sus procesos de implantación en el exterior a través de planes individualizados y de la aportación de información de acceso a los mercados foráneos.

- **Formación.** Como referentes en materia de formación de directivos y personal relacionado con la internacionalización, se ofrecen programas formativos en diferentes modalidades y formatos que dan respuesta a la necesidad de la empresa de estar permanentemente actualizada. Quizá el más relevante de ellos es el Programa Superior de Dirección en Comercio Internacional, que ofrece 250 horas de formación en este tema.
- **Promoción.** Las cámaras organizan potentes acciones colectivas de promoción internacional, tales como misiones comerciales, encuentros empresariales y apoyo a la presencia de empresas aragonesas en ferias internacionales. Facilitan agendas de trabajo basadas en reuniones con empresas extranjeras en países de los cinco continentes en los que se detectan oportunidades comerciales. A petición de las empresas, organizan citas con importadores, distribuidores, agentes, representantes, socios locales, organismos públicos y proveedores, entre otros, siendo el organismo con más experiencia a nivel autonómico en la realización de este tipo de viajes comerciales y visitando una media de 50 países al año.
- **Gestión.** Ofrecen asesoramiento en materia mercantil internacional y en lo referente a la expansión internacional de la empresa, como el desplazamiento de trabajadores, domiciliación fiscal, constitución de establecimientos permanentes, servicio de recuperación del IVA internacional soportado por las empresas (cuando realizan gastos en el extranjero), entre un largo etcétera. Además, tramitan y legalizan documentos oficiales relacionados con la operativa de exportación y ofrecen soluciones para la optimización del crédito y prevención de la morosidad.

### 3.3.3. Confederación de Empresarios de Aragón (CREA)

Lleva más de 25 años dando apoyo a la empresa aragonesa en su proyección internacional. CREA:

- Asesora a las empresas en la aplicación de las políticas comunitarias, acceso a la financiación europea y participación en programas de la Comisión Europea.
- Organiza seminarios y jornadas especializados en temáticas europeas para mejorar las capacidades de las empresas.
- Servicios Aragonés de Licitaciones (SAL).

La Confederación de Empresarios de Aragón con el apoyo del Gobierno de Aragón, promueve la creación del Servicio Aragonés de Licitaciones, cuyo fin último es contribuir al desarrollo de Aragón, mediante la promoción, información y el asesoramiento a las empresas aragonesas para que participen en contratos y licitaciones internacionales.

SAL ofrece información actualizada sobre licitaciones de interés a través del portal SAL, CREA celebra seminarios prácticos sobre las distintas instituciones multilaterales, como el Banco Africano de Desarrollo, Naciones Unidas, etc.

- A través de la Enterprise Europe Network, la Confederación de Empresarios de Aragón:
  - Organiza encuentros de cooperación empresarial en el marco de ferias internacionales, una oportunidad única para las empresas de fomentar los acuerdos de cooperación, a través de entrevistas individualizadas con posibles socios.
  - Apoya a las empresas aragonesas en su participación en encuentros empresariales organizados por algún miembro de la Enterprise Europe Network (elaboración de agendas, preparación de su perfil de cooperación, monitorización de las entrevistas, etc).
  - La Cooperación Empresarial, actualmente una de los servicios más utilizados por las empresas aragonesas para identificar/difundir ofertas y demandas de cooperación entre los 55 países que forman la red con el fin de encontrar posibles socios para sus empresas y así iniciar/continuar su andadura hacia la internacionalización.
  - Identifica y difunde búsquedas de socios para la formación de consorcios y la presentación de proyectos a convocatorias de programas europeos.
  - Proporciona a las empresas información sobre normativa y políticas europeas actuales y futuras relacionadas con empresas y sectores de actividad.
  - Ayuda a las Pyme a desarrollar nuevos productos y acceder a nuevos mercados e informa sobre las actividades y oportunidades que ofrece la UE.
  - Asesora a las pequeñas empresas sobre cuestiones técnicas tales como los derechos de propiedad intelectual, las normas técnicas y la normativa de la UE.
  - Actúa como vía de doble sentido entre los empresarios y los responsables de la toma de decisiones en la UE, conciliando ambos puntos de vista.

En Aragón también forma parte de la Enterprise Europe Network el Instituto Tecnológico de Aragón (ITA) encargado del área de cooperación tecnológica.

## 4. El perfil de la empresa exportadora en Aragón

Hasta ahora se han explotado, con cierta exhaustividad, las fuentes de información secundaria disponibles sobre el sector exterior y la empresa aragonesa. Pero es necesario, y así se decía expresamente en la Memoria inicial, hacer un uso, también exhaustivo, de las fuentes de información primaria, a saber, entrevistas a expertos y encuestas a empresas concretas. Sólo de esta manera se puede tener una visión completa y no sesgada de la problemática objeto de estudio.

En este contexto, el objetivo de este capítulo es clasificar las empresas aragonesas en función de la actividad internacional que realizan, prestando especial atención a todas aquellas características relacionadas con la actividad de las empresas en el exterior. Para ello, las fuentes primarias de información son esenciales. Se ha contado con las aportaciones de las empresas aragonesas, expertos en la materia y gestores de programas de internacionalización. El comportamiento de las empresas aragonesas se analiza a través de una muestra representativa del tejido empresarial aragonés que permite obtener datos de corte micro. Como primer paso, previo a la realización de la encuesta a las empresas aragonesas, se han realizado una serie de entrevistas a expertos (tanto de empresas como de instituciones). Estas entrevistas tienen como objetivo explorar aquellas variables fundamentales que han de ser tenidas en cuenta en el diseño de la encuesta. Las entrevistas a expertos han permitido recabar información complementaria a la obtenida en la revisión de fuentes secundarias de datos.

La información proporcionada por estas entrevistas, junto con la recogida en la revisión de fuentes secundarias, ha servido para elaborar los instrumentos aplicados en la encuesta a las empresas aragonesas. La selección de la encuesta como método de investigación obedece a varios criterios: la complejidad y volumen de la información que se pretende recoger, el interés por obtener detalles más precisos y de calidad y la necesidad de contar con la opinión de aquéllos directamente involucrados en la toma de decisiones de las empresas.

En este capítulo se analiza, en primer lugar, el perfil de la empresa exportadora aragonesa a partir de la información proporcionada por el ICEX. Esto nos permitirá conocer con más detalle el universo objetivo de análisis. En segundo lugar, se presenta un breve análisis de las entrevistas realizadas a los expertos, que han servido de base para elaborar la encuesta a las empresas aragonesas. El resto del capítulo se centra precisamente en el análisis de estas encuestas, primero desde una perspectiva puramente descriptiva, para pasar después a la elaboración de unos perfiles de empresas en base a su comportamiento estratégico y sus decisiones con respecto a la internacionalización de sus actividades.

#### 4.1. LA EMPRESA EXPORTADORA ARAGONESA

La empresa aragonesa que exporta va a ser la protagonista de este subapartado. En este sentido se hablará de aspectos que ya han sido, en parte, abordados en capítulos previos, pero no desde la perspectiva empresarial, sino desde una perspectiva asociada al sector exterior como un todo, sin personalizar en su agente microeconómico clave, que no es otro que la empresa.

El fenómeno de la internacionalización de la empresa ha sido objeto de diversos estudios, tanto teóricos como empíricos. Es común medir el grado de internacionalización de las empresas únicamente a través de su actividad exportadora. En cualquier caso, el hecho de que una empresa exporte no significa que esté llevando a cabo un proceso de internacionalización deliberado; por ello, para ser capaces de captar realmente el grado de internacionalización, no basta con identificar si la empresa exporta o no, sino también el grado en que las ventas dependen del mercado exterior. La internacionalización es, por tanto, un concepto amplio en el que influyen muchas dimensiones de la empresa. Su correcto análisis requiere de técnicas econométricas multivariantes que identifiquen la estructura subyacente de un conjunto de variables o que permitan diferenciar grupos de empresas en función de esas variables. Sin embargo, como paso previo a ese análisis, se describe aquí un perfil de las empresas exportadoras aragonesas a través de los datos proporcionados por el ICEX. El análisis de estas cifras ofrece un panorama global de la actividad exportadora de las empresas que complementa la información ofrecida por las encuestas.

A lo largo de la última década se ha dado un incremento paulatino del número de empresas con presencia en el exterior, tanto en España como en Aragón. Entre 2007 y 2012 en Aragón se pasó de 2.974 empresas a 4.052 (Cuadro 4.1), lo que supone un aumento del 36% en sólo cinco años. Este incremento ha sido mayor a nivel nacional, el 40%. Sin embargo, el número de empresas exportadoras es todavía muy reducido. Según los datos del ICEX procedentes del Departamento de Aduanas, en el año 2012 de las 89.116<sup>1</sup> empresas aragonesas, 4.042 realizaron ventas al exterior. Esta cifra supone el 4,54% del tejido empresarial aragonés, lo que deja un amplio margen para el aumento de la base exportadora. A nivel nacional este porcentaje es ligeramente inferior, del 4,28%.

**Cuadro 4.1. Evolución del número de empresas exportadoras en Aragón.  
(Volumen en millones de euros)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nº de empresas	2.974	3.132	3.379	3.397	3.665	4.052
Volumen	8.753,4	8.482,5	7.100,3	8.434,8	9.208,6	8.791,9
Nº Empresas regulares	1.152	1.192	1.213	1.249	1.220	1.261
Volumen	8.246,7	8.002,7	6.751,9	8.023,9	8.576,9	7.826,5
Nº Empresas Inician actividad	1.078	1.177	1.444	1.332	1.546	1.691
Nº Empresas Interrumpen actividad	1.391	1.262	1.407	1.575	1.571	1.613

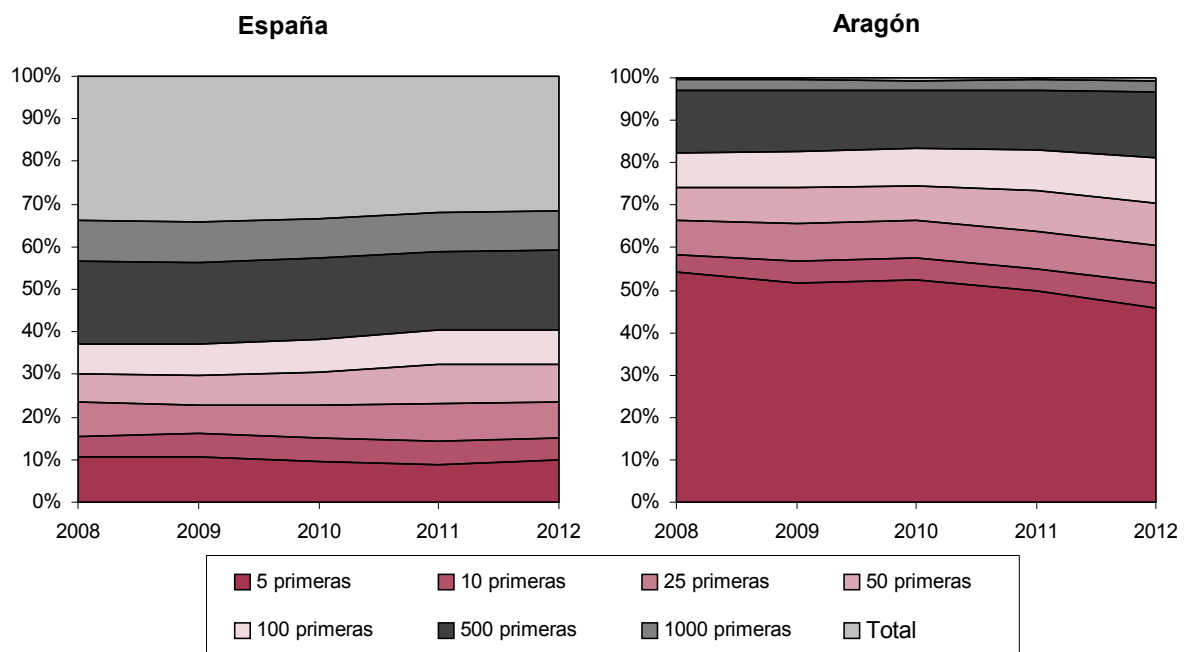
Fuente: Perfil de la empresa exportadora española, ICEX

<sup>1</sup> Dato del DIRCE (Directorio Central de Empresas), Instituto Nacional de Estadística

Aunque el incremento en el número de empresas con ventas en el exterior ha sido notable, hay que distinguir entre aquéllas que realmente tienen un comportamiento exportador, las empresas regulares, es decir, las empresas que han exportado a lo largo de cuatro años consecutivos, y el resto.

El número de empresas regulares ascendió en 2012 a 1.261, lo que supone un incremento del 9,5% con respecto a la cifra de 2007. A nivel nacional las empresas con una actividad regular descendieron en un 2% durante el mismo periodo. Asimismo, se observa que, aunque el número de empresas regulares respecto del total que exportan está, según los años, en torno al 30%, su peso (el de las regulares) respecto del volumen es muy superior, por encima del 90%.

Gráfico 4.1. Concentración del volumen de exportación por empresas (Año 2012)



Fuente: Perfil de la empresa exportadora española, ICEX

Como se puede observar en el Gráfico 4.1, el valor de las exportaciones en Aragón está concentrado en un número muy reducido de empresas. La figura muestra el porcentaje acumulado de exportación por número de empresas para España y Aragón en el año 2012. Ordenadas de mayor a menor volumen de exportación las cinco primeras empresas exportadoras concentran en torno al 10% en España. Sin embargo, esta cifra es muy superior en el caso de Aragón. En 2008 las cinco primeras empresas concentraban casi el 55% de las exportaciones; en 2012 este porcentaje es algo inferior, pero sigue siendo muy elevado, el 45%. Estas magnitudes indican que la mayoría de las empresas aragonesas que comercializan sus productos en el exterior tienen un volumen de negocios muy pequeño con otros países. De hecho, más de la mitad exportan por un valor inferior a 25.000 euros, lo que supone un 0,2% del volumen total de exportación.



Cuadro 4.2. Ranking de los 10 principales destinos de la exportación (Año 2012)

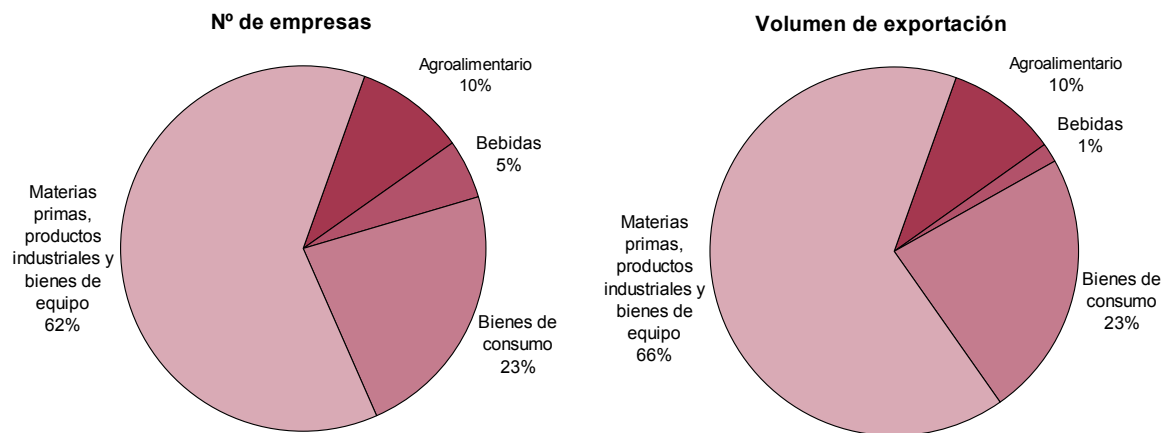
	Nº de empresas	% sobre total	Volumen de exportación	% sobre total
Alemania	481	11,8%	1.547.693	17,6%
Francia	775	19,0%	1.518.167	17,3%
Italia	501	12,3%	847.162	9,6%
Reino Unido	382	9,4%	840.900	9,6%
Portugal	592	14,5%	476.771	5,4%
Turquía	227	5,6%	240.372	2,7%
Bélgica	341	8,4%	219.341	2,5%
Países Bajos	326	8,0%	208.828	2,4%
Estados Unidos	537	13,2%	155.564	1,8%
Polonia	270	6,6%	131.990	1,5%
Subtotal 10 países	1.633	40,1%	6.186.786	70,4%

Fuente: Perfil de la empresa exportadora española, ICEX

En el Cuadro 4.2 se muestra el número de empresas exportadoras, así como el volumen de exportación, para los diez principales destinos exportadores. Europa es el principal destino de las empresas aragonesas, especialmente los países de la Zona Euro. Aquellos países a los que exportaron un mayor número de empresas en el año 2012 fueron, por orden decreciente, Francia, Portugal, Estados Unidos, Italia y Alemania. Sin embargo, estos no son necesariamente los países que concentran un mayor volumen de exportación. En volumen, Alemania es el primer destino exportador, ya que cuenta con un 17,6% del valor de las exportaciones, pero únicamente el 11,8% de las empresas. Francia, país al que se dirige el mayor número de empresas, un 19%, concentra el 17,3% del valor de la mercancía exportada. Por otro lado, Reino Unido, que no aparece entre los cinco primeros por número de empresas, es el cuarto en el *ranking* de volumen de exportación, con el 9,6% del total de la mercancía.

Se aprecia también una elevada concentración tanto de empresas como de exportaciones en determinados sectores y productos en 2012 (Gráfico 4.2). Si se atiende a la clasificación sectorial del ICEX, la concentración mayoritaria de las empresas se da en el sector de materias primas, productos industriales y bienes de equipo (62%), seguido del sector de bienes de consumo (23%), agroalimentario (10%) y de bebidas (5%). Dentro del sector de materias primas, la mayoría de las empresas, 500, pertenecen al sector del automóvil, que representa el 12,3% de las empresas y el 26,9% del valor exportado. Le siguen en volumen de exportación las 124 empresas de confección femenina, con unas exportaciones que representan el 7,7% del total. Las empresas de electrodomésticos, que representan únicamente el 0,6% del total, alcanzan un volumen de exportación del 6,5%.

Gráfico 4.2. Número de empresas y exportaciones por sectores ICEX (Año 2012)



Fuente: Perfil de la empresa exportadora española, ICEX

## 4.2. ENTREVISTAS A EXPERTOS

### 4.2.1. Objetivo de las entrevistas

Dada la importancia que en la actualidad tiene el proceso de internacionalización para las empresas, el análisis de aquellos factores que llevan a un proceso de internacionalización exitoso merece especial atención. Las entrevistas tienen un doble objetivo. Por un lado, recabar información acerca de las medidas implementadas en distintos ámbitos y promovidas por diferentes entes para promocionar la internacionalización de las empresas y, por otro, determinar el comportamiento estratégico llevado a cabo por aquellas compañías que consiguen mantener una posición favorable en otros mercados. Para ello, se pretende contar con las aportaciones de empresas aragonesas, expertos en la materia y gestores de programas de internacionalización. El guión de la entrevista se incluye en el Anexo A.

### 4.2.2. Perfil de los entrevistados

Se han realizado las siguientes entrevistas:

- (1) Confederación de Empresarios de Aragón (CREA)  
Director del Departamento de Relaciones Internacionales
- (2) Entidad Financiera: IBERCAJA  
Jefe de Negociado Internacional
- (3) Institución: Cámara de Comercio Zaragoza  
Directora de Internacionalización
- (4) Administración Pública: AREX
- (5) Empresa: Cluster de Automoción de Aragón  
Gerente

### 4.2.3. Principales conclusiones de las entrevistas

Todos los entrevistados parecen de acuerdo en el hecho de que la internacionalización, la búsqueda de nuevos mercados, es para las empresas una solución, más o menos imperativa, a la crisis. Los entrevistados coinciden en que para las empresas la internacionalización de su actividad siempre ha sido importante, pero en el contexto actual de crisis resulta vital ampliar mercados y diversificar riesgo para afrontar la caída de demanda interior.

No obstante, todos los entrevistados coinciden en describir el proceso de internacionalización como largo y consideran que se requieren unos dos años para empezar a ver frutos. En consecuencia, este fenómeno de internacionalización de la empresa es un proceso a medio o largo plazo: se necesita estar bien preparado para ello, tener recursos financieros, suficiente información de los mercados destino, tener una estructura flexible que permita adaptarse a las necesidades de cada país y un personal cualificado. Un elemento fundamental es que la empresa sea competitiva en el mercado al que se dirige. También parece haber consenso acerca del hecho de que un proceso de internacionalización suele comenzar por la exportación.

Los entrevistados indican, de formas diversas y en distintos puntos de las entrevistas, que un proceso de internacionalización requiere, además de tiempo y voluntad:

- Recursos humanos formados adecuadamente con conocimientos de idiomas, al menos de inglés, algo que no se presupone en PYMES, sobre todo, familiares.
- Recursos financieros para «aguantar el tirón» de los primeros años.
- Información.

En cuanto al crédito, la opinión general es que hay muy poca disponibilidad financiera para la internacionalización de las empresas. Es difícil acceder al crédito y las ayudas han disminuido mucho. Uno de los entrevistados opina que más que subvenciones las empresas necesitan otros tipos de apoyo, como es la información o facilitar los trámites y el acceso a licitaciones internacionales.

Los servicios ofrecidos por las distintas entidades son los mismos independientemente del tamaño de las empresas, aunque la demanda sí es diferente. En general las pequeñas y medianas empresas necesitan más asesoramiento y acompañamiento a la hora de iniciar el proceso de internacionalización, porque no siempre cuentan con personal capacitado para todas las actividades necesarias durante el proceso. Las PYMES demandan más información, estudios de mercado, asesoría fiscal, asistencia a ferias y grandes eventos sectoriales y búsqueda de socios para posicionarse en mercados extranjeros.

Los expertos indican que las barreras a las que se enfrentan las empresas de pequeño tamaño a la hora de iniciar su actividad internacional son diferentes, y en muchos casos mayores, que las que tienen que afrontar las empresas grandes. No es

un problema de barreras administrativas, que cada vez son menores, sino de acceso a determinados recursos que son fundamentales para el proceso. La financiación es una barrera importante. Para poder acceder a determinadas licitaciones o mercados es necesario poder avalar las operaciones, y si no se dispone del dinero las dificultades actuales en el acceso al crédito suponen un problema.

Otra barrera es el personal: hay que disponer de personal cualificado capaz de trabajar de manera flexible para poder atender las necesidades de los clientes de otros países. Las pequeñas empresas no siempre tienen suficiente personal para poder hacer frente a estas necesidades. Se requiere tener una determinada estructura que permita adaptar los procesos y productos a cada mercado al que se dirijan, para ello también se necesita financiación y personal adecuado. Por otro lado, hace falta conocer bien los mercados a los que se van a dirigir; con poco personal es posible que no le puedan dedicar tiempo suficiente a estas tareas.

Las distintas entidades pueden ayudar a superar algunas de estas barreras, proporcionando información sobre posibles mercados, cultura empresarial en los países destino, normas administrativas, también proporcionando redes de contacto o facilitando el acceso a ferias, misiones comerciales o licitaciones internacionales.

De acuerdo con los entrevistados, las exportaciones de Aragón a la Unión Europea suponen entre un setenta y un ochenta por ciento del total: las cifras varían según el entrevistado. Entre las zonas geográficas destino de la internacionalización española, los entrevistados vuelven una y otra vez a América y destacan países como Méjico, Colombia o Perú. Las exportaciones a China están creciendo mucho, sobre todo las relacionadas con la industria agroalimentaria.

#### 4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

Este subapartado describe y explota los resultados derivados de la realización ad hoc para este estudio de una encuesta a 246 empresas aragonesas sobre temas relacionados con su proceso de internacionalización. La información obtenida de las empresas mediante la encuesta se ha completado con la de la base de datos SABI, con datos del año 2011. Así, el contenido del capítulo proviene de dos fuentes, a saber, la encuesta a las empresas y la base de datos SABI, ya que se ha evitado preguntar a las empresas sobre aquellos aspectos que podían obtenerse de la base de datos, como son los relativos a resultados económicos, número de trabajadores y sector de actividad.

En definitiva, el objetivo que se persigue es caracterizar las empresas de Aragón estudiando cuáles son los determinantes y las consecuencias de aquellas empresas que han realizado una apertura al exterior, exportando sus productos, importando materias primas o bien realizando inversión directa en el exterior. Para ello se ha realizado una encuesta a casi 250 empresas con domicilio social en Aragón; esta encuesta se muestra en el Anexo B, junto con la ficha técnica de la misma.

La encuesta consta de dos partes principales: una destinada a todas las empresas de la muestra; otra segunda parte dirigida sólo a aquellas empresas que se han expandido internacionalmente vía exportaciones.

La primera parte de la encuesta tiene por objetivo obtener información general en lo relativo a tamaño según número de trabajadores, a sector económico, a administración, según pertenencia o no a un grupo empresarial, a si cuenta con filiales, a si realizan actividad comercial internacional y a cómo se reparten los porcentajes de sus compras y sus ventas en tres niveles, autonómico, nacional e internacional. En esta primera parte también se estudia cuáles han sido las medidas tomadas por las empresas con el objetivo de mejorar su productividad o nivel de ventas, y cuál es la opinión de los empresarios acerca de lo que consideran podrían ser barreras a la exportación.

La segunda parte ha sido contestada exclusivamente por aquellas empresas que en un porcentaje mayor o menor exportan sus productos fuera de España o bien realizan inversión directa en el exterior. Vamos a intentar dar respuesta a varias preguntas características sobre su actividad exportadora: ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿qué?, ¿por qué? y ¿cuáles? han sido las consecuencias de su actividad exportadora.

#### 4.3.1. Caracterización básica de la muestra

Una primera y rápida visión de la información relativa a las empresas la presentamos en el Cuadro 4.3, donde las empresas vienen clasificadas por provincia, sector económico, tamaño de la empresa, ingresos de la explotación del año 2011 y si presenta actividad comercial internacional. Como ya se ha indicado, parte de esta información proviene directamente de la encuesta y otra parte ha sido recogida de la base de datos SABI.

En primer lugar, vemos que la muestra de las empresas seleccionadas mantiene la proporcionalidad territorial, constando aproximadamente de un 70% de empresas de la provincia de Zaragoza, en torno al 20% de Huesca y cercano al 10% de Teruel. En cuanto al sector económico, un tercio de las empresas son del sector Industrial, otro tercio aproximadamente del Comercio y el otro tercio se reparte casi al 50% entre Servicios y Construcción. Las empresas de Agricultura y/o ganadería quedan representadas en menos del 5%.

Respecto al volumen de facturación, las empresas de la muestra, en el año 2011 se distribuyen bastante uniformemente a lo largo de los diferentes tramos de ingreso considerados.

Cuadro 4.3. Características de las empresas encuestadas

		Nº respuestas	Porcentaje
Provincia	Zaragoza	168	68,29
	Huesca	57	23,17
	Teruel	21	8,54
Sector	Industria	80	32,52
	Comercio	78	31,71
	Agricultura y ganadería	8	3,25
	Servicios	44	17,89
	Construcción	36	14,63
Nº de Trabajadores	Menos de 10	163	66,26
	De 10 a 49	70	28,46
	De 50 a 250	12	4,88
	Más de 250	1	0,41
Facturación	Menos de 200 mil €	50	20,33
	Entre 200 y 500 mil €	37	15,04
	Entre 500 y 1.000 mil €	41	16,67
	Entre 1 y 5 millones de €	63	25,61
	Más de 5 millones de €	25	10,16
	ND	30	12,19
Relaciones Internacionales	No relaciones Internacionales	133	54,07
	Importan	26	10,57
	Importan / Exportan	50	20,33
	Exportan	37	15,04

Respecto al tamaño de las empresas de la muestra seleccionada, comprobamos en el Cuadro que el 66% de las mismas constan de menos de 10 trabajadores, nos referimos a ellas como empresas micro; el 28,46% son empresas "pequeñas" que constan de entre 10 y 50 trabajadores; no llegan al 5% aquellas empresas que tienen entre 50 y 250 trabajadores, empresas medianas; y sólo hay una empresa grande que tiene más de 250 trabajadores.

En el Cuadro 4.3 hemos visto que el 66% de las empresas son micro y, sin embargo, engloban aproximadamente el 21% de los trabajadores. Las empresas pequeñas, que son el 28,5%, reúnen al 42% de los trabajadores. Mientras que las empresas medianas, aquellas de menos de 250 trabajadores, que sólo son el 5% de las empresas de la muestra, engloban más del 23% de los trabajadores. Finalmente, sólo hay una empresa grande en la muestra, y reúne al 13,5% de la plantilla de la muestra y está localizada en Huesca.

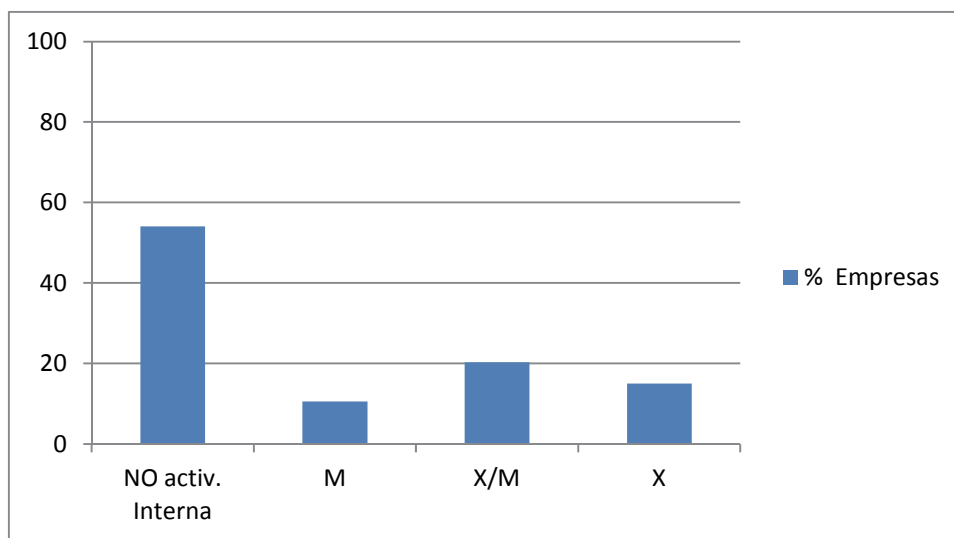
#### 4.3.2. Caracterización de las empresas según su grado de internacionalización

Vamos a caracterizar ahora las empresas de la muestra según tengan o no relaciones internacionales, ya sea en compras, ventas o en inversiones directas al exterior. De las 246 empresas, 133 no mantienen ningún tipo de relación fuera de España, 26 empresas sólo importan, 37 sólo exportan y 50 exportan e importan.

Si consideramos el mundo como un gran mercado, veremos más adelante cómo la gran mayoría de las empresas de la Comunidad de Aragón tiene una buena parte por explotar, lo que, sin duda, puede posibilitar notables crecimientos potenciales de las exportaciones en el futuro. Pero son varios los factores que pueden determinar que una empresa exporte o no; por ejemplo, el tipo de producto que ofrezca, ya sea un bien o un servicio. Muchas de las empresas ofrecen un producto que no es exportable. Por ello, en lo que sigue, vamos a deducir, a partir de la encuesta realizada, el perfil de la empresa exportadora aragonesa, relacionando distintos conceptos con el de su apertura o no exterior.

En el Gráfico 4.3, se muestra porcentualmente la distribución de las empresas de la muestra según su actividad internacional. En primer lugar, se debe destacar que más de la mitad de ellas no exportan ni importan ni invierten en el extranjero. Aun así, de cara a cumplir el objetivo del trabajo, nuestra encuesta recoge un porcentaje elevado, en torno al 35%, de empresas que exportan, (15% que sólo exportan y 20% que exportan e importan) y aproximadamente un 10% que sólo importan. Hemos considerado adecuado hacer esta separación, entre las que no tienen relación internacional, las que sólo compran (M), las que compran y venden fuera (X/M) y las que venden fuera (X), siendo estos dos últimos grupos el objetivo prioritario del trabajo.

Gráfico 4.3. Distribución porcentual por su apertura al exterior



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

Vamos, a partir de ahora, a relacionar lo que podemos denominar como condición internacional de la empresa, con sus características propias para deducir un patrón o perfil de empresa internacional.

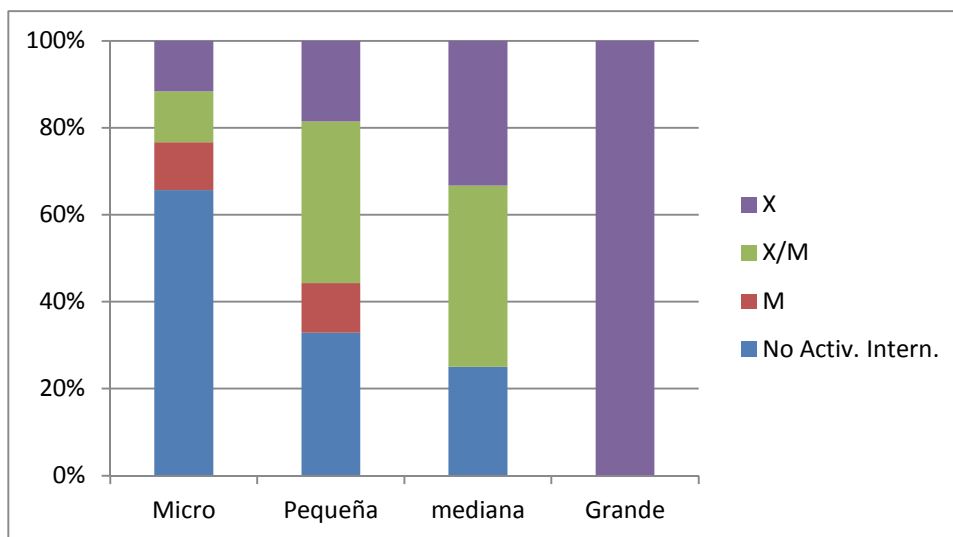
#### 4.3.2.1. Tamaño

En el análisis del grado de apertura al exterior en función del tamaño de las empresas, lo que nos interesa es ver si hay algún tipo de asociación entre ambas

condiciones. Hemos visto que en el total de las empresas de la muestra, un 35% de ellas son exportadoras. Vamos a comprobar si estos porcentajes se mantienen por tamaño.

El Gráfico 4.4 nos indica que esta proporción es menor en las empresas micro, ya que exportan poco más de una de cada cinco. Mientras que en las empresas pequeñas, es mayor el porcentaje de empresas que exportan que aquellas que no lo hacen. De hecho, más de una de cada dos empresas pequeñas exporta. De las empresas medianas, es decir, aquellas que tienen entre 50 y 250 trabajadores, tres de cada cuatro empresas exportan. Por supuesto, como la única empresa grande de la muestra, exporta, el porcentaje es del 100%.

Gráfico 4.4. Distribución relativa por tamaño y apertura al exterior



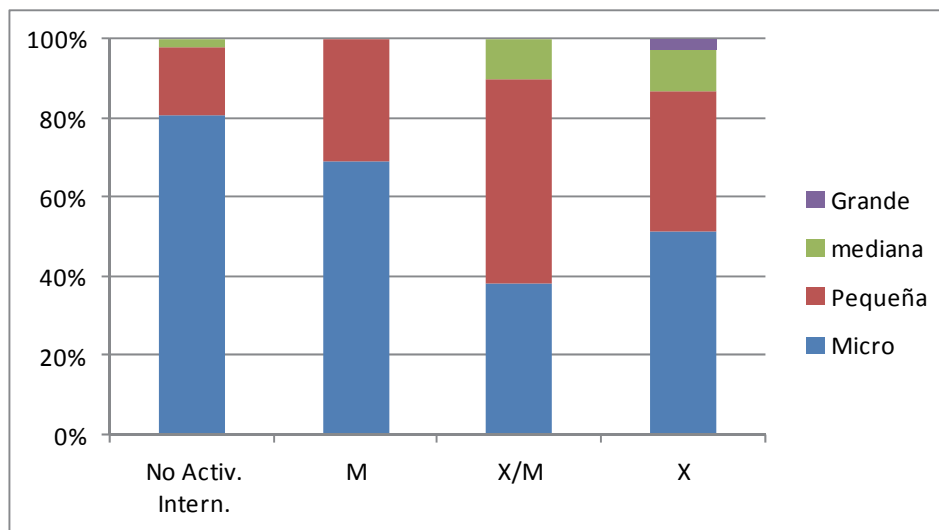
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

El Gráfico 4.5 muestra una información complementaria al gráfico que acabamos de comentar; así, podemos decir que de las empresas que no tienen actividad internacional aproximadamente el 80% son micro; también entre las que sólo importan las empresas micro superan ampliamente el 60%. Son las empresas pequeñas las que tienen porcentajes relevantes entre las empresas que exportan e importan, en torno al 45% y aproximadamente son un 30% de todas las que solo exportan.

En resumen, si bien con matices, parece existir una cierta correlación positiva entre dimensión de las empresas y actividad internacional.



Gráfico 4.5. Distribución relativa, apertura al exterior y tamaño

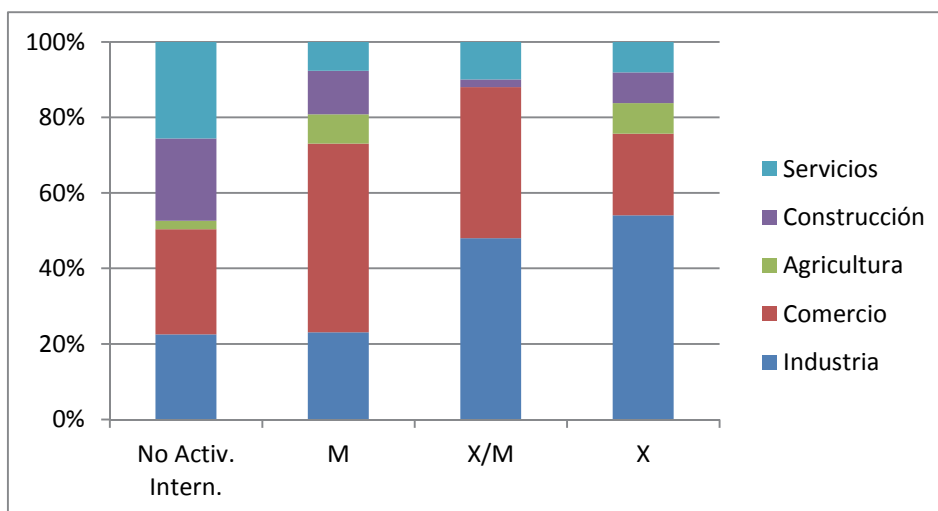


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

#### 4.3.2.2. Sector Económico

El tipo actividad que realizan las empresas de la muestra lo hemos representado en el Cuadro 4.3. En él vimos que la distribución por sectores de las empresas de la muestra es aproximadamente un 33% en Industria, un 32% en Comercio y otro 33% repartido entre Construcción y Servicios. Esta distribución no se mantiene si distinguimos entre empresas según su relación con el exterior. El Gráfico 4.6 recoge las proporciones relativas de cada sector en cada grupo de empresas. En las empresas exportadoras más del 50% son empresas industriales, seguidas de las empresas del sector del comercio, el 30%, mientras que las de construcción y servicios apenas alcanzan el 5% y 10%, respectivamente. Si nos fijamos en las empresas que no tienen relaciones internacionales, las del sector industrial están menos representadas, alrededor del 20%, al tiempo que los sectores de construcción y servicios superan el 25% cada uno de ellos.

Gráfico 4.6. Distribución sectorial y por apertura al exterior de las empresas de la muestra en %



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

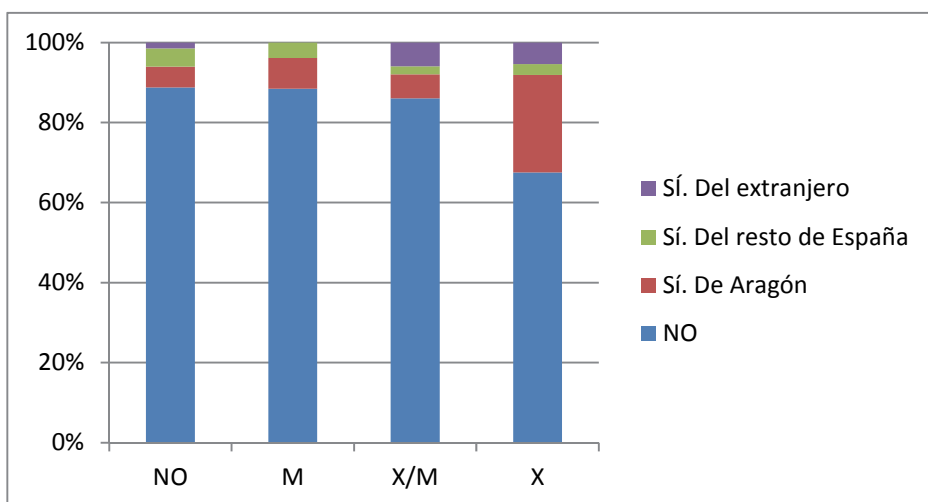
### 4.3.2.3. Gestión de la Empresa

Una condición de empresa que puede estar relacionada, sin duda, con su actividad internacional es el hecho de pertenecer a un grupo extranjero, o poseer filiales en otros países. Vamos a analizar en qué porcentaje esto sucede en las empresas de la muestra.

Estudiando la relación entre pertenencia a grupo empresarial y la apertura de la empresa al extranjero, se observa en el Gráfico 4.7 que pertenecer a un grupo empresarial es mucho más frecuente entre el grupo de empresas exportadoras, ya que de éstas más del 60% no pertenece a ningún grupo, mientras este porcentaje se eleva hasta más del 80% para el resto de categorías.

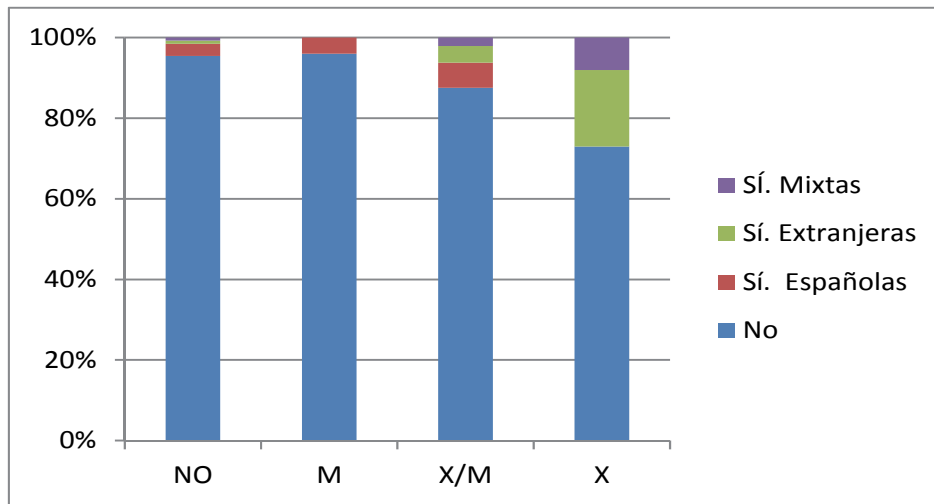
Pasamos ahora a analizar si tienen filiales en el extranjero. En total, más del 90% de las empresas de la muestra no tienen filiales. Proporcionalmente, las empresas que exportan presentan un porcentaje mayor de empresas que cuentan con filiales fuera. El Gráfico 4.8 muestra esto último; es de destacar que es en el grupo de empresas que exportan donde encontramos más de un 25% con filiales y en el grupo de las que exportan e importan un 15%, aproximadamente.

Gráfico 4.7. Distribución relativa por pertenencia a grupo empresarial, en %



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

Gráfico 4.8. Distribución relativa por tenencia de filiales, en %



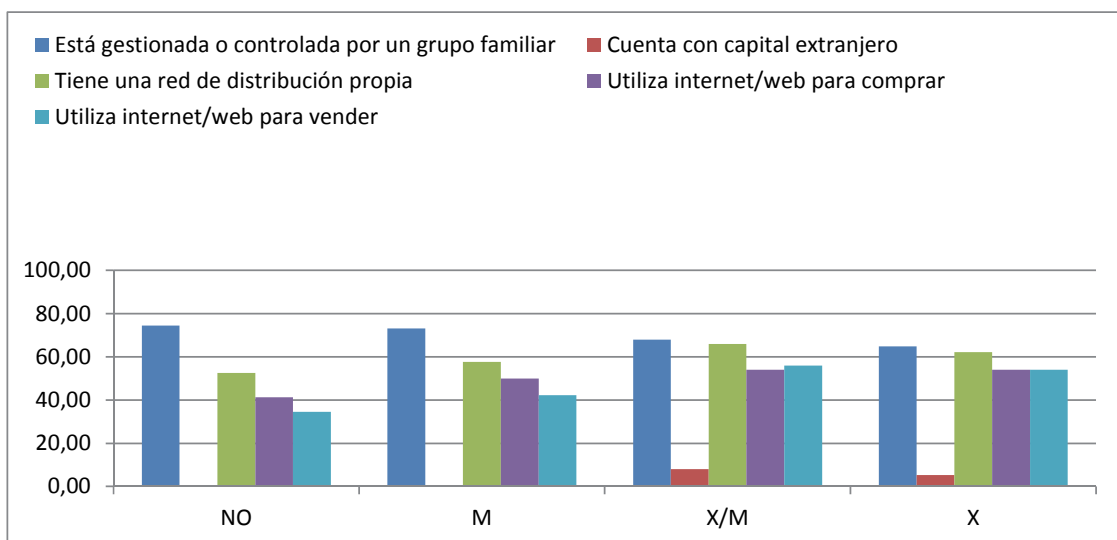
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

Nos detenemos ahora a estudiar otras cuestiones relacionadas con la gestión de la empresa. Así, el Gráfico 4.9 ofrece el porcentaje de empresas de cada tipo respecto a las cinco características de gestión evaluadas.

El 70% de las empresas están gestionadas por un grupo familiar, porcentaje que se supera en las empresas que sólo importan y en las empresas que no tienen relación con el exterior. Por tanto, vemos que aquellas que exportan tienden a tener un menor porcentaje de gestión familiar que las que no exportan. Este es un resultado clásico en la literatura, como hemos descrito en capítulos previos. En nuestro caso, encontramos evidencia a su favor pero, ciertamente, no muy intensa.

En cuanto al capital extranjero, todas las empresas que cuentan con capital extranjero exportan.

Gráfico 4.9. Características de Gestión en función de la apertura de las empresas, en %



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

Respecto al uso de las nuevas tecnologías, encontramos que un 45% de las empresas utiliza internet para comprar y más de 40% de las empresas utiliza internet para vender. Estos porcentajes medios se ven superados por las empresas exportadoras. Como vemos en el Gráfico 4.9 las empresas que importan y exportan a la vez y las que exportan son las que en más porcentaje utilizan internet. Por último, tener una red de distribución propia también parece jugar a favor de la actividad exportadora.

#### 4.3.2.4. Medidas tomadas por las empresas

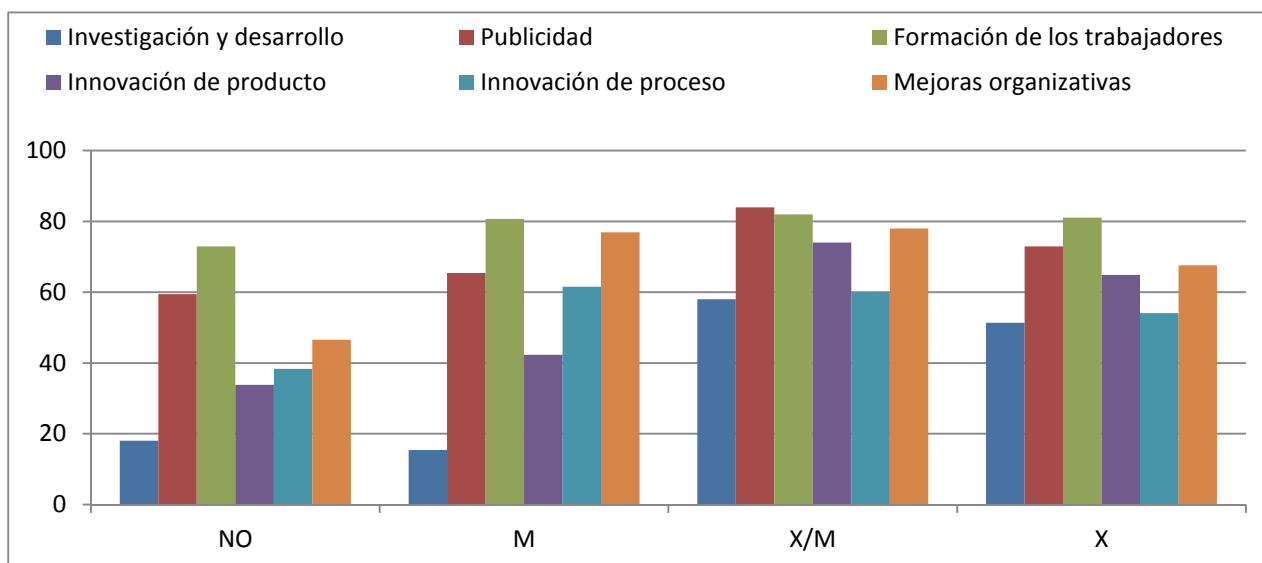
En la encuesta se les ha preguntado sobre aquellas medidas que han adoptado con objeto de mejorar bien la formación de los trabajadores, bien el producto en sí, bien la distribución del mismo. Las conclusiones que encontramos, relacionando los resultados con el tipo de apertura de las empresas, los mostramos en el Gráfico 4.10, donde aparece el porcentaje de empresas de cada tipo que ha tomado cada una de las medidas.

La medida más adoptada por parte de las empresas es la de "formación de trabajadores", puesto que aproximadamente un 75% de las empresas reconocen haber realizado gastos en este epígrafe. En términos relativos vemos que el mayor porcentaje de empresas que destinan gastos a la formación de los trabajadores se encuentra entre las empresas exportadoras, ya que un 80% participa en este tipo de medidas.

La siguiente medida más popular es la de "Gastos en Publicidad". Un 67,07% de las empresas manifiestan realizar gastos en este sentido. De nuevo encontramos aquí algo similar a lo que pasaba con la formación. Son las exportadoras las que más gastan en publicidad, concretamente de las que exportan e importan, más de un 80% gasta en publicidad.

Casi un 60% de las empresas manifiestan haber llevado a cabo en la empresa medidas conducentes a mejorar su organización. Aquí es de destacar que son aquellas empresas que no tienen ninguna relación con el exterior las que en porcentaje menos han implementado esta medida.

Gráfico 4.10. Medidas tomadas por las empresas encuestadas distribuidas según su actividad internacional



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

El 50% de las empresas manifiesta haber realizado tanto innovación de proceso como innovación de producto. Sucede lo mismo que con las mejoras organizativas, son las empresas que no tienen relación con el exterior las que menos innovaciones han llevado a cabo, en porcentaje. Destacamos que las que exportan e importan han innovado en producto en prácticamente un 80% de los casos.

La medida que menos se ha tomado es “Gastos en Investigación y Desarrollo”, concretamente sólo un 31% de las empresas de la muestra responde afirmativamente a la cuestión. Sin embargo, y esto es una cuestión diferencial de las empresas exportadoras, vemos en el Gráfico 4.10 cómo son ellas las que más gastan en I+D, concretamente, el 58% de las empresas que exportan e importan gastan en I+D y el 51% de las que sólo exportan.

#### 4.3.2.5. Planes a corto plazo sobre su internacionalización

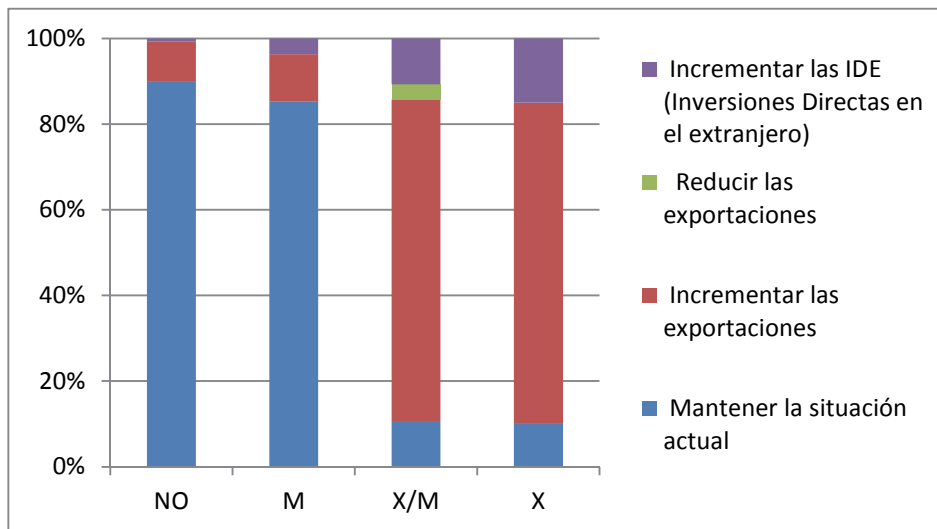
Hemos preguntado a las empresas sus intenciones a corto plazo acerca de la internacionalización de sus actividades, restringiendo las respuestas a únicamente cuatro opciones: mantenerse en su situación actual, incrementar las exportaciones, reducirlas, o incrementar las IDE (inversiones directas en el extranjero), información que se presenta en el Gráfico 4.11.

Del grupo mayoritario de empresas, aquel en el que no realizan ningún tipo de internacionalización, el 88% no tiene intención de cambiar. Sólo un porcentaje cercano al 10% tiene intención de incrementar las exportaciones.

Del grupo de empresas que sólo exportan, el 81% va a intentar incrementar las exportaciones y un 11% va a mantener su situación actual; de las que exportan e

importan el 84% quiere aumentar sus exportaciones. Ambos tipos de empresas, en un porcentaje pequeño pero significativo, tienen intención de aumentar la IDE.

Gráfico 4.11. Objetivos a corto plazo de las empresas según su internacionalización.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

#### 4.3.3. Posición relativa frente a los competidores: autovaloración

Otro punto analizado en la encuesta realizada a las empresas de la muestra ha sido la opinión propia sobre diversos aspectos relacionados con la calidad, la eficiencia y la vanguardia de sus actividades. En una primera muestra de resultados, el Cuadro 4.4 recoge los porcentajes del número de empresas que se consideran con mejor nivel, igual o peor respecto a las demás empresas con las que se pueden comparar en su sector.

Lo que más defienden las empresas es el grado superior en la calidad que presenta el producto que ofrecen. Así un 61,93% de las empresas consideran que la calidad de su producto está por encima de la media. Un 36% restante considera que como poco la calidad está en la media. En cuanto a productividad solo un 35% considera que está por encima de la media. Peor valoración se tiene de los resultados económicos. Solo un 18,8% considera que están por encima de la media. La gran mayoría, un 57,8% considera que sus rendimientos están en la línea de sus competidores.

**Cuadro 4.4. Autovaloración que tienen las empresas, en porcentaje**

Muestra Completa	MEJOR	IGUAL	PEOR	NS/NC
El nivel de calidad de los productos/servicios	61,93	35,78	0,46	1,83
El nivel de productividad	34,40	53,67	5,50	6,43
Los resultados económicos	18,81	57,80	6,42	16,97
La cualificación del personal	44,95	49,08	0,46	5,51
La implantación de nuevas tecnologías	27,98	54,13	6,88	11,01

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

La apreciación del nivel de sus empleados es alta, ya que un 45% considera que la cualificación de los suyos está por encima y un 50% en el nivel medio. También se aprecia que un alto porcentaje de empresas, un 28%, considera que su esfuerzo de implantar nuevas tecnologías es superior al comportamiento medio. Por el otro lado, encontramos que entre un 5 y un 7% de empresas piensa que su nivel de productividad, de resultados económicos y de vanguardia en tecnologías es inferior a la media.

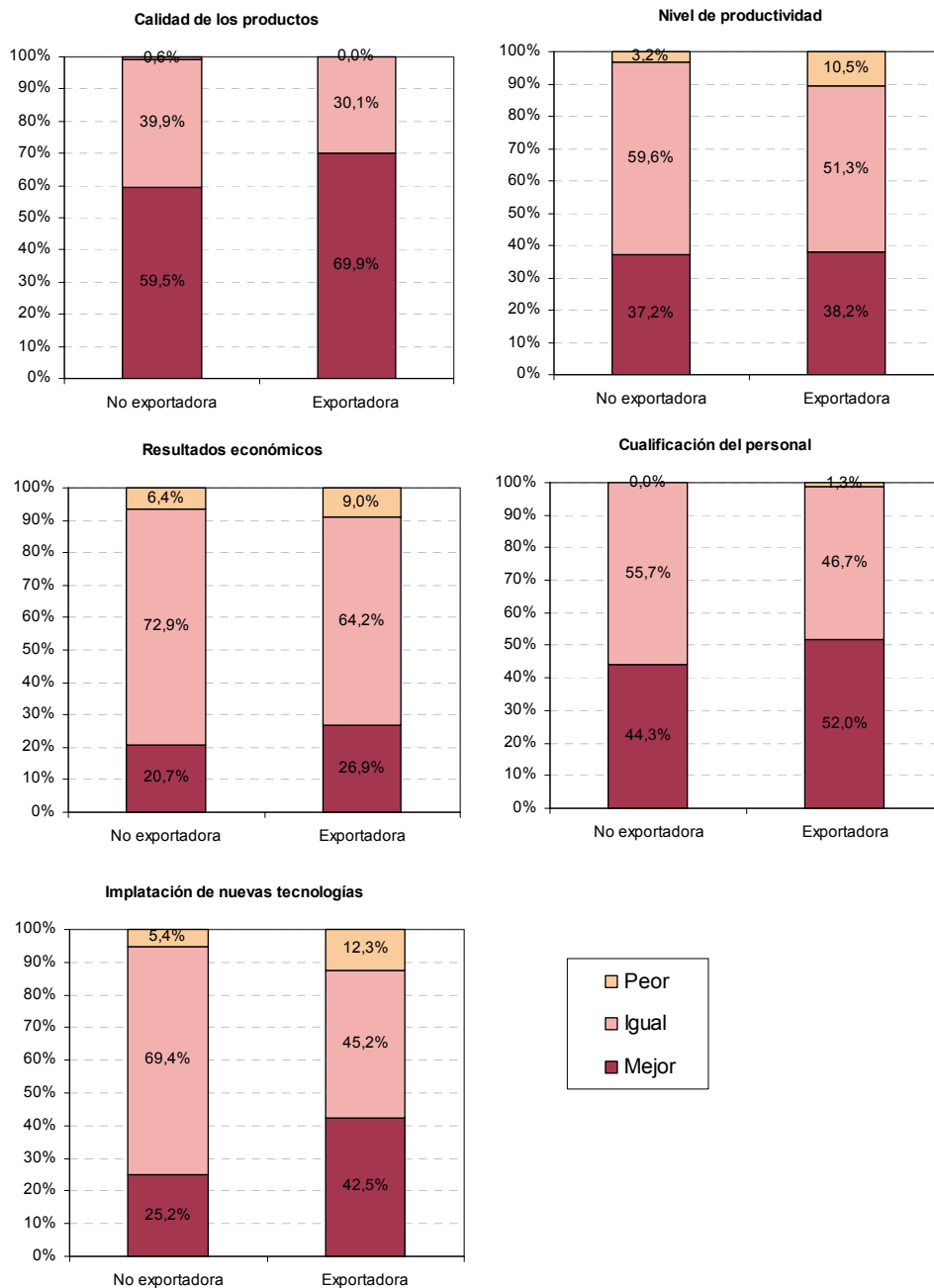
En general, si bien con diferencias importantes según hemos visto respecto a los diferentes aspectos sometidos a examen, las empresas tienen buen concepto de sí mismas.

En el Gráfico 4.12 llevamos a cabo el mismo análisis pero comparando el grupo de empresas exportadoras con las que no tienen esa actividad. En algunos puntos se aprecian diferencias notables en cuanto a la valoración que se hace. Así, un 69% de las empresas exportadoras considera que su producto tiene más calidad, porcentaje superior al 59% de empresas no exportadoras que indican lo mismo.

Otro aspecto a destacar, recurrente ya en nuestro trabajo, es el que hace referencia a la valoración de la implantación de nuevas tecnologías. En el apartado 4.3.2.3 veíamos como eran las empresas exportadoras las que en mayor porcentaje usaban internet; en este caso deducimos que valoran en un porcentaje superior a las demás la implantación de nuevas tecnologías. Asimismo, si bien por un margen ajustado, las exportadoras también se ven mejor en cuanto a resultados y a la cualificación de su personal que las que no exportan.

Por último, un poco sorprendente, es que un 10% de las empresas exportadoras consideran que su productividad es peor que otras empresas competidoras, esta cifra solo asciende al 3% entre las empresas que no tienen actividad exterior. Esto puede estar motivado por el grupo de comparación de cada tipo de empresa, ya que las empresas con actividad internacional se estarán comparando con otras empresas con las que compiten a nivel internacional, además de las del mercado nacional.

**Gráfico 4.12. Posición relativa de las empresas exportadoras y no exportadoras frente a los competidores**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

#### 4.3.4. Barreras a la exportación

Vamos a estudiar, desde el punto de vista de las empresas, cuáles son las principales barreras que encuentran para llevar a cabo la actividad exportadora. Cada una de las posibles barreras la analizaremos, como ya viene siendo habitual, diferenciando entre el total de las empresas y las empresas exportadoras. En primer lugar, una visión conjunta de la valoración de todas las empresas de la muestra la podemos ver en el Cuadro 4.5.



**Cuadro 4.5. Valoración del grado de importancia de las dificultades en el proceso de Internacionalización por parte de las empresas de la muestra**

Barreras a la exportación	Nula	Media Baja	Media Alta	Alta	NS/NC
Disponer de proveedores y canales de distribución en el mercado de destino	20,33	12,20	15,85	37,40	14,22
Carecer de información sobre los mercados extranjeros	11,38	19,11	21,54	32,52	15,45
Características del producto	16,26	13,01	18,70	37,40	14,63
Las barreras lingüísticas	21,95	17,48	15,85	30,08	14,64
La falta de personal cualificado en su empresa	36,59	16,26	12,20	19,11	15,84
Carecer de recursos financieros suficientes	15,04	13,01	20,33	35,77	15,85
La falta o la escasez de ayudas públicas a la internacionalización	13,82	9,35	21,95	39,43	15,45
La cantidad y complejidad de trámites y burocracia en origen y destino	18,29	14,63	19,92	29,67	17,49
La falta de personal cualificado en país destino	25,61	22,76	14,23	16,67	20,73

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

Destacamos que las empresas consideran que no es una barrera importante a la exportación el que “Falte Personal Cualificado” ni en la empresa, ni en el país de destino.

De forma conjunta, la barrera considerada de mayor importancia es “La falta de ayudas públicas”. Un 39,4% de las compañías consideran que ésta es una barrera muy importante para la internacionalización de la empresa. Le sigue en importancia algo que es una barrera insoslayable que es “Características del producto”, con un 37.4%. En realidad muchas son empresas cuyo producto o servicio es considerado por ellas mismas como “no exportable”.

La siguiente barrera apreciada como más importante por las empresas es la necesidad de “Disponer de proveedores y canales de distribución en el país de destino”, 37.4%. Obviamente esta es una de las dificultades máximas para exportar: la necesidad de abrirse un hueco en el mercado y después entrar en él.

Una vez reconocida la dificultad de llegar al cliente extranjero, la siguiente dificultad es el tema económico, “Carecer de recursos financieros suficientes”.

El Cuadro 4.6 nos da la misma información sólo para las empresas exportadoras, lo que nos sirve para ver si tienen alguna opinión diferente a la media.

En dos de los aspectos mencionados anteriormente las empresas exportadoras también están de acuerdo en que representan una barrera importante a la exportación y son “La falta de ayudas públicas” y “Disponer de proveedores y canales de distribución en el país de destino”. Son menos obstáculo, como era de esperar, para las empresas exportadoras las “Características del producto” y “Las barreras lingüísticas”. En el resto de epígrafes no hay grandes diferencias.

**Cuadro 4.6. Valoración del grado de importancia de las dificultades en el proceso de Internacionalización por parte de las empresas exportadoras de la muestra**

Barreras a la exportación:	Nula	Media Baja	Media Alta	Alta	NS/NC
Disponer de proveedores y canales de distribución en el mercado de destino	21,18	14,12	27,06	36,47	1,17
Carecer de información sobre los mercados extranjeros.	10,59	17,65	36,47	35,29	0
Características del producto	23,53	15,29	30,59	30,59	0
Las barreras lingüísticas	30,59	23,53	20,00	24,71	1,17
La falta de personal cualificado en su empresa	42,35	18,82	21,18	17,65	0
Carecer de recursos financieros suficientes	23,53	16,47	25,88	32,94	1,18
La falta o la escasez de ayudas públicas a la internacionalización	14,12	10,59	36,47	38,82	0
La cantidad y complejidad de trámites y burocracia en origen y destino	22,35	17,65	27,06	31,76	1,18
La falta de personal cualificado en país destino	27,06	28,24	23,53	17,65	3,52

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

### 4.3.5. Las empresas exportadoras

En esta sección vamos a atender exclusivamente a la descripción de las empresas de la muestra que son exportadoras o bien que invierten directamente en el exterior. Recordemos que son un total de 87 empresas, aproximadamente el 35% de la muestra, de las cuales 80 exportan bienes o servicios, 5 exportan bienes o servicios y capital y 2 empresas exportan exclusivamente capital, es una muestra no muy amplia pero que nos permite describir a este tipo de empresas y las conclusiones no difieren sustancialmente con las de la EESE. Como indicamos anteriormente vamos a responder a cinco preguntas:

#### 4.3.5.1. Destinos de las exportaciones: ¿dónde?

Una primera curiosidad a satisfacer es el destino de los productos que se exportan. El mayor porcentaje, un 70,59% es para el "resto de los países de la UE de los 27 países" (es decir la UE de los 27 menos Francia y Portugal, separados por tener frontera con España). Ese porcentaje representa que aproximadamente 7 de cada 10 empresas exportadoras exportan a este destino, independientemente de que también lo hagan a otros países.

Como vemos en el Cuadro 4.7, a Francia exportan el 62,35% de las empresas exportadoras de la muestra. Portugal es otro destino frecuente: 5 empresas de cada 10 exportan a Portugal.

**Cuadro 4.7. Principales destinos de las exportaciones, porcentaje de empresas exportadoras**

Resto U27	70,59	China	18,82
Francia	62,35	EEUU y Canadá	16,47
Portugal	52,94	Otros Asiáticos y Oceanía	15,29
Latinoamérica	50,59	India	7,06
Resto Europa	44,71	Emiratos Árabes	2,35
Norte África	36,47	Oriente Medio	1,18
Resto África	30,59		

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

Se puede comprobar que la distancia cada vez supone un obstáculo menos relevante para la exportación. A Latinoamérica exportan 5 de cada 10 empresas exportadoras. El 36,5% de las empresas exportan a países del norte de África y al resto de África un 31%. Esta variedad de destinos con porcentajes elevados muestra la gran actividad internacional que tiene la empresa aragonesa al estar presente en los mercados de casi todo el mundo. Estos resultados obtenidos están en concordancia con los deducidos por Ramírez y Rosel (2006).

La pregunta inmediata que surge cuando exploramos los destinos de las exportaciones de las empresas es por qué se han elegido esos destinos, cuáles son las causas que llevan a seleccionar un país y no otro. Obviamente, la distancia aún juega un papel importante por varias razones: la posibilidad de inspeccionar con más frecuencia el mercado potencial, la proximidad que supone culturas semejantes y, por supuesto, los costes de transporte asociados a los desplazamientos de las mercancías, incluyéndose aquí el tema de la conservación de los productos. No obstante, vemos que existen exportaciones a destinos muy distantes. Entre las posibles causas para seleccionar un destino hemos considerado las características del país de destino: su estabilidad política, potencial de mercado y de crecimiento, infraestructuras, canales de distribución existentes, fiscalidad y costes laborales.

**Cuadro 4.8. Valoración de las causas de selección del país de destino**

Características de los países de destino	Nada	Poco	Normal	Mucho	NS/NC
Su estabilidad política	8,1	9,2	20,7	21,8	40,2
Su potencial de crecimiento económico	5,8	2,3	23,0	27,6	41,4
La calidad de sus infraestructuras	9,2	14,9	23,0	11,5	41,4
Existencia de canales de distribución en el país	9,2	10,3	21,8	17,2	41,4
Que ofrezca una fiscalidad favorable	13,8	19,5	13,8	10,3	42,5
El tamaño de su mercado	4,6	3,5	25,3	25,3	41,4
Los costes laborales	26,4	11,5	5,8	11,5	44,8
Otros costes	3,5	1,2	8,1	9,2	78,2

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

Las razones clave que han llevado a las empresas aragonesas a exportar a los diferentes países aparecen en el Cuadro 4.8, que muestra la valoración en cuatro niveles de importancia: nada, poco, normal y muy importante.

Una primera conclusión es el alto porcentaje de NS/NC. Dejando este hecho a un lado, los motivos principales están asociados a la capacidad de compra de los países de destino, bien por presentar un crecimiento económico alto o potencialmente alto, bien por ser un mercado grande. Los otros dos motivos que le siguen en orden de importancia, aunque en menor medida, son la estabilidad política del país y también el que existan canales de distribución en el país de destino (recordemos que esta era una preocupación que aparecía en el apartado de barreras a la exportación).

#### 4.3.5.2. Motivos para la exportación: ¿por qué?

En la encuesta realizada sólo a las empresas exportadoras, les hemos preguntado cuáles eran las razones que les habían llevado a expandirse fuera de España. De una selección de respuestas posibles, los motivos que aparecen con mayor frecuencia han sido tres.

En primer lugar, a la vista del Cuadro 4.9, "La aparición de oportunidades de negocio": un 80,4% de las empresas exportadoras han considerado que éste es uno de los motivos por los que exportan. Esta respuesta encaja en la teoría de que la estrategia exportadora de la empresa está basada en su experiencia.

La segunda razón más contemplada ha sido "La necesidad de diversificar riesgos". Esta respuesta responde más a un comportamiento estratégico, meditado y estudiado, por parte de las compañías de cara a la supervivencia y al crecimiento de la empresa.

El tercer motivo más valorado ha sido "La dificultad de crecer en el mercado de origen". Un 60% de las empresas exportadoras lo ha considerado. La selección de este argumento refleja el grado de dificultad por el que atraviesan las empresas en la actualidad y la concienciación de la necesidad de buscar mercados alternativos. El resto de razones tiene muy poco peso.

**Cuadro 4.9. Principales motivos que han llevado a las empresas de la muestra a exportar**

Motivos	%
La aparición de oportunidades de negocio en mercados del extranjero	80.46
La necesidad de diversificar el riesgo de operar en un solo mercado	60.92
La dificultad para crecer en el mercado de origen	59.77
El seguimiento de las actividades internacionales realizadas anteriormente	17.24
Las presiones ejercidas por los propios clientes	13.79
Los competidores	8.05
La reducción de las barreras arancelarias en el país de destino	8.05

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

#### 4.3.5.3. Mecanismos de acceso a los mercados internacionales: ¿cómo?

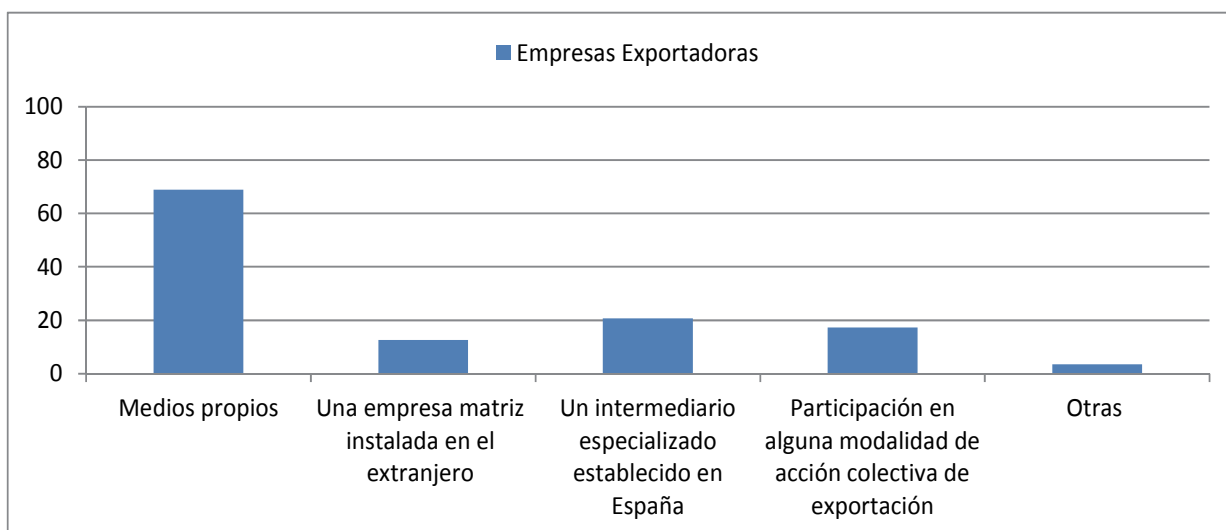
Con objeto de conocer cuáles son los medios que utilizan las empresas para acceder a los mercados internacionales, en la encuesta les ofrecimos una serie de posibles mecanismos para que seleccionaran cuál o cuáles son los que han utilizado.

El Gráfico 4.13, muestra que el principal mecanismo de acceso que han utilizado está basado en los medios propios, prácticamente el 70% de las encuestadas responde aquí afirmativamente. En orden de importancia le siguen la utilización de un intermediario especializado en España y la participación en alguna modalidad de acción colectiva de exportación; ambas son aproximadamente utilizadas por un 20% de las empresas exportadoras. Recordemos que una empresa puede usar varios mecanismos y por eso los porcentajes no suman cien.

Además de estos posibles mecanismos, las empresas han manifestado otros medios de los que hacen uso:

- Ferias Internacionales.
- Intermediario especializado en país de destino.
- Representante, distribuidor o comercial propio.
- Internet.
- A través de la Cámara de Comercio.
- Clientes que les van a comprar a la empresa.
- Contactos con importadores.
- Buscan otras compañías que cedan carga.

**Gráfico 4.13. Vías de acceso a mercados internacionales de las empresas de la muestra que exportan o invierten fuera, %**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

#### 4.3.5.4. Consecuencias de la exportación: ¿para qué?

En este apartado vamos a realizar una aproximación a la apreciación que tienen las empresas acerca de las consecuencias de su actividad exportadora. Fundamentalmente nos vamos a referir a la repercusión de la internacionalización de su empresa en aspectos como rendimientos económicos, costes unitarios, cuota de mercado y prestigio para la empresa.

El Cuadro 4.10 recoge la valoración que hacen las empresas sobre estos aspectos a los que nos hemos referido en tres niveles de opinión: las consecuencias son “que no han supuesto cambios”, “que han mejorado” o “que han empeorado”. Como se puede apreciar en el cuadro, para un 70% de las empresas exportadoras, tanto los resultados empresariales, como la cuota de mercado, como el prestigio de la empresa han mejorado; alrededor del 17% de empresas considera que permanecen igual en resultados, prestigio y cuota y un porcentaje muy residual (2,33%) considera que han empeorado; el resto no manifiesta opinión.

Una valoración diferente es la que se hace a los costes unitarios de producción. Casi el 50% de las empresas exportadoras considera que no se han visto modificadas por el hecho de exportar, mientras que un 33% considera que han mejorado (disminuido) y casi un 7% considera que los costes unitarios han empeorado.

**Cuadro 4.10. Repercusión de la internacionalización de su empresa**

	Ha mejorado	No ha influido	Ha empeorado	NS/NC
Resultados empresariales	70.93	18.60	2.33	8.14
Costes unitarios de producción	33.72	47.67	6.98	11.63
El prestigio de la empresa	74.42	16.28	0.00	9.30
La cuota de mercado	70.93	16.28	2.33	10.46

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

#### 4.4. DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE EXPORTAR Y SU REPERCUSIÓN EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Hasta ahora en el capítulo se ha hecho un análisis descriptivo pormenorizado de las características de las empresas aragonesas en función de sus respuestas a la encuesta y los datos contenidos en SABI, atendiendo a su grado de internacionalización. A pesar de obtenerse conclusiones y resultados muy relevantes, no deja de ser una primera aproximación a la problemática, por cuanto se trata de un análisis exploratorio-descriptivo. En este apartado se intenta arrojar algo de luz adicional acerca del comportamiento de las empresas a la hora de acometer el reto de internacional, las opciones estratégicas elegidas, así como la repercusión que la salida a los mercados internacionales tiene sobre las principales variables de resultados empresariales, estudiando las principales diferencias entre las empresas con actividad en el exterior (bien en forma de exportaciones o con inversiones en el extranjero) y aquellas que no tienen presencia en otros mercados. En el siguiente apartado, 4.5, se agruparán en distintos perfiles de acuerdo a su comportamiento relativo a variables relacionadas con el sector

exterior. Como se ve el contenido es similar a los objetivos de apartados previos de este mismo capítulo; la diferencia clave va a estar en la metodología que empleamos en esta sección a la hora de explotar la encuesta: se va a hacer uso de técnicas econométricas y estadísticas, más rigurosas y sofisticadas que las que se derivan de un estudio descriptivo, que es útil y necesario, pero siempre entendido como una primera aproximación al tema.

Para ello, se van a estudiar las relaciones aparecidas entre diversas variables mediante el empleo de distintas técnicas de análisis multivariante, que permiten adoptar una aproximación global para el análisis de los datos de las encuestas. Únicamente una aproximación global, que tenga en cuenta numerosas variables simultáneamente, proporcionará información relevante y fiable que sintetice las actitudes y características de las empresas recogidas en dichas encuestas. El objetivo final del análisis es buscar una tipología de respuestas e identificar las características de cada uno de los grupos obtenidos.

En definitiva, esta sección 4.4.1 utiliza la misma fuente de información que apartados anteriores, a saber, los datos que se derivan de las 246 encuestas realizadas a empresas aragonesas, pero la usa de una forma complementaria. El punto de vista alternativo reside en el uso de técnicas econométricas.

#### 4.4.1. Factores explicativos de la decisión de exportar

En primer lugar, mediante la estimación de un modelo probit con variable dependiente binaria, se analizan los factores propios de las empresas que influyen en la decisión de internacionalizar su actividad. La muestra se ha dividido en dos: el grupo de empresas denominadas “exportadoras”, que incluye tanto las empresas que tienen actividad comercial en el exterior como aquéllas que realizan inversiones directas en el extranjero, y el grupo de “no exportadoras”, compuesto por el resto de empresas. De este modo la variable dependiente es una variable dicotómica que toma valor 1 si la empresa pertenece al grupo de empresas exportadoras y 0 en caso contrario.

Como variables independientes o explicativas se incluyen todas aquéllas de la encuesta potencialmente influyentes en la decisión de tener una actividad en otros mercados: tamaño de la empresa (número de trabajadores), porcentaje de licenciados e ingenieros en la plantilla, si pertenece o no a un grupo empresarial, si es una empresa familiar, si tiene red de distribución propia, si utiliza Internet para comprar y vender, si en los dos últimos años ha realizado gastos en I+D, de formación de los trabajadores, de publicidad, o si durante los dos últimos años ha realizado mejoras organizativas o alguna innovación de producto o proceso. De este modo, resulta posible conocer las características propias de las empresas pertenecientes a cada uno de los grupos.

Los resultados de este análisis se muestran en el Cuadro 4.11. El modelo presenta un grado de ajuste (pseudo  $R^2$ ) del 19%. El tamaño tiene una influencia positiva en la internacionalización de las empresas: las más grandes, con un mayor número de trabajadores, tienen una mayor probabilidad de acceder a otros mercados, mientras que las empresas pequeñas tienden a trabajar en el mercado nacional. La presencia de portales de venta en Internet también incrementa la probabilidad de salir al exterior, lo que es lógico ya que facilita las compras desde el exterior y aumenta la visibilidad de

las empresas en otros mercados sin necesidad de desplazarse. También aquellas empresas que han realizado gastos en I+D en los dos últimos años o han realizado innovaciones en sus productos tienen mayor probabilidad de estar internacionalizadas. Sorprendentemente, las innovaciones de proceso tienen un efecto negativo y significativo en la internacionalización de las empresas aragonesas. El resto de variables explicativas no resultan significativas, ni siquiera al 10%.

**Cuadro 4.11. Determinantes de la internacionalización de las empresas aragonesas**

	<b>Coefficiente</b>	<b>Efecto marginal</b>
Nº de trabajadores	0,018 **	0,00646 **
% de ingenieros y licenciados	-0,002	-0,001
Pertenencia a grupo empresarial	-0,010	-0,004
Empresa familiar	-0,038	-0,014
Red de distribución propia	0,160	0,057
Utiliza internet para comprar	-0,023	-0,008
Utiliza internet para vender	0,494 **	0,178 **
Gasto en I+D	0,776 ***	0,288 ***
Gasto en publicidad	0,037	0,013
Gasto en formación	-0,159	-0,058
Innovación de producto	0,438 *	0,157 *
Innovación de proceso	-0,409 *	-0,144 *
Mejoras organizativas	0,242	0,086
Constante	-1,210 ***	
Observaciones	235	
Pseudo R <sup>2</sup>	19%	
Log likelihood	-12176	

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1 (válido para cuadros posteriores)

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

#### 4.4.2. Diferencias en los resultados de empresas exportadoras y no exportadoras

En este apartado se van a contrastar las diferencias existentes entre empresas exportadoras y no exportadoras de nuestra muestra en relación a una serie de indicadores relacionados con la evolución de sus resultados. En primer lugar, se analiza si hay divergencias en la percepción que los empresarios tienen en cuanto a la posición relativa que ocupa la empresa frente a sus competidores cercanos. Por tanto, estamos estudiando la percepción subjetiva de las empresas de su posición en el mercado en cuanto a la calidad de sus productos, productividad de los trabajadores, los resultados económicos, la cualificación del personal y la aplicación de nuevas tecnologías. Las variables a analizar son dicotómicas indicando si en ese aspecto en particular están relativamente mejor o no que sus competidores. La información se muestra en el Cuadro 4.12 que se ha construido



con las empresas que han respondido a dichas preguntas en la encuesta y completa, con un mayor nivel de rigor estadístico, a la sección 4.3.3 y al Gráfico 4.12.

Un 70% de las empresas exportadoras indican que el nivel de calidad de sus productos y servicios es mejor que el de sus competidores, mientras que este porcentaje sólo alcanza el 59% en caso de las empresas sin actividad en el exterior. Esta diferencia del 11% es positiva y estadísticamente significativa. Lo mismo ocurre en el grado de implantación de nuevas tecnologías. Los porcentajes de empresas exportadoras y no exportadoras que consideran que nivel de uso de TICs en su empresa es mayor que el de su competencia son el 41% y el 25%, respectivamente, con una diferencia de 16 puntos entre ambas.

En el resto de los indicadores, a saber, el nivel de productividad de los trabajadores, los resultados económicos y la cualificación del personal, la diferencia es positiva a favor de las empresas exportadoras, pero esta diferencia no es estadísticamente significativa, no es estadísticamente distinta de cero.

**Cuadro 4.12. Diferencias en la posición relativa con respecto a los competidores**

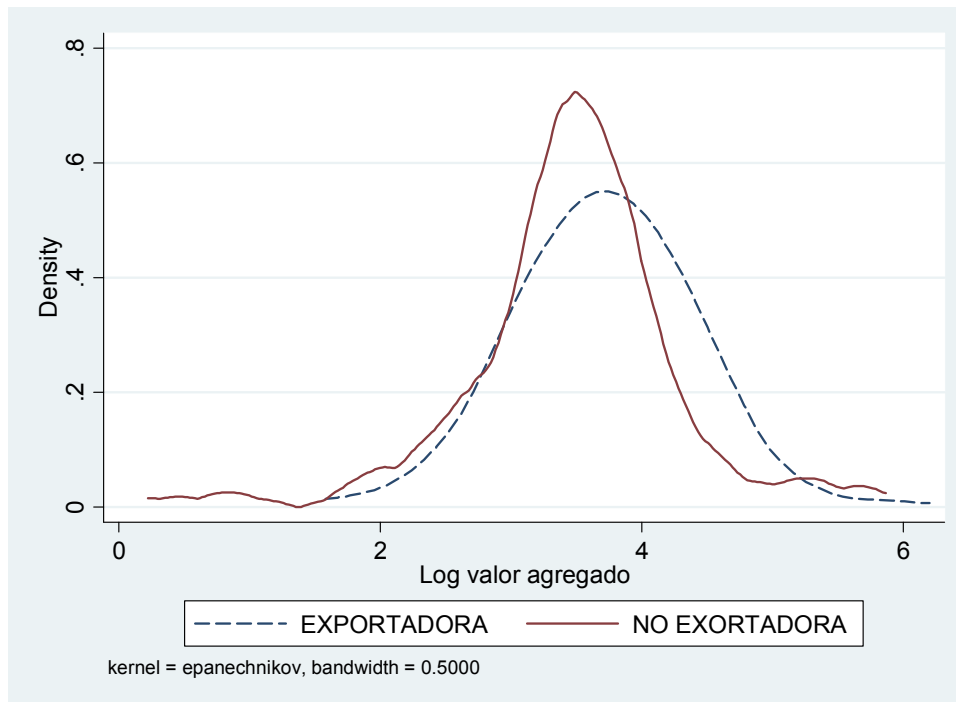
	Exportadoras	No exportadoras	Diferencia
Nivel de calidad	0,7024	0,5924	0,11002 *
Nivel de productividad	0,3766	0,3742	0,00243
Resultados económicos	0,2647	0,2086	0,05607
Cualificación del personal	0,5132	0,4459	0,06730
Nuevas tecnologías	0,4189	0,2534	0,16549 **

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta

Como ya se ha comentado anteriormente, se ha creído conveniente completar la información obtenida de las empresas mediante la encuesta con la derivada de la base de datos SABI. Así, podemos hallar una serie de indicadores de resultados adicionales. Entre otros, se dispone de información del valor añadido de las empresas, calculado como el importe neto de la cifra de ventas, variación de existencias menos consumo de mercancías y materiales y otros gastos de explotación. Para ver si existen diferencias en su valor añadido según el grado de internacionalización de las empresas, se ha empleado el contraste de igualdad de distribuciones de Kolmogorov-Smirnov (Cassiman, Glokovo y Martínez-Ros, 2010). Este contraste permite comparar las distribuciones de grupos diferentes de empresas, en nuestro caso exportadoras y no exportadoras. Si la función de distribución del valor añadido de las empresas exportadoras domina estocásticamente a la función de distribución de las no exportadoras, implicará que las exportadoras son más productivas.

En el Gráfico 4.14 se presenta la función de densidad estimada (*kernel*) del valor añadido por trabajador (en logaritmos, lo que suaviza los datos), distinguiendo entre empresas exportadoras y no exportadoras. Se observa que la función de las empresas exportadoras está a la derecha de la de las no exportadoras, lo que parece indicar que hay dominancia estocástica de primer orden y que su productividad es mayor.

Gráfico 4.14. Función de densidad del valor agregado por trabajador



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta y SABI

El contraste de Kolmogorov-Smirnov confirma que la diferencia en las distribuciones es estadísticamente significativa, con  $p$ -value de 0,003, por lo que se confirma estadísticamente la apreciación visual de que las empresas exportadoras tienen un mayor valor agregado por trabajador. Este es un resultado importante. Si bien, subjetivamente hablando, las empresas exportadoras no creen que su productividad sea superior a la de sus competidoras (Gráfico 4.12 y Cuadro 4.12), los hechos y los datos confirman que sí son más productivas que las que no se internacionalizan.

La base de datos SABI proporciona además una serie de ratios que ayudan a evaluar la situación económica y financiera de las empresas. Los principales ratios económicos y financieros para la muestra se recogen en el Cuadro 4.13.

Los ratios de rentabilidad nos indican la capacidad de la empresa para producir beneficios en relación con la inversión que ha sido necesaria para obtenerlos. La rentabilidad económica representa la relación, medida en porcentaje, entre el beneficio antes de las cargas financieras e impuestos y el volumen medio de los activos o inversión que ha sido destinada a generar dicho beneficio. Por tanto, mide la capacidad de la empresa para retribuir los capitales invertidos, tanto propios como ajenos. Tanto la rentabilidad de la explotación (relación entre el resultado de explotación de la empresa y las inversiones necesarias para llevar a cabo su actividad) como la rentabilidad económica son superiores en el grupo de empresas exportadoras, con una diferencia cercana a los cuatro puntos en ambos casos, siendo esta diferencia estadísticamente significativa.

La rentabilidad financiera es la relación porcentual que existe entre el beneficio neto y el capital invertido por los accionistas; incluye todas las deducciones necesarias para cubrir los compromisos de la empresa sobre el beneficio neto después de

impuestos. Indica la rentabilidad de los capitales propios o de los accionistas, con independencia de que el beneficio empresarial se reparta en forma de dividendos o se acumule en la empresa en forma de reservas. Para este ratio, el valor es inferior para las empresas exportadoras en 4,6 puntos, pero la diferencia no es estadísticamente significativa, por lo que no se pueden considerar distintos. Curiosamente, la rentabilidad financiera de las empresas exportadoras es menor que de las no exportadoras a pesar de que su ratio de endeudamiento es menor. El endeudamiento de las empresas exportadoras está en torno al 55%, mientras que este ratio asciende al 66% en el caso de las empresas sin actividad internacional.

Por otro lado, la liquidez nos da información de si una empresa es solvente en el corto plazo y, por tanto, si es capaz de hacer frente a los pagos que se derivan del ciclo de explotación. Las empresas que tienen actividad en el exterior están en mejores condiciones de pagar sus obligaciones, ya que tienen una ratio de liquidez de 3,2, un punto por encima del resto de las empresas, siendo esta diferencia significativa al 5%. Los beneficios que las empresas exportadoras generan por empleado también son estadísticamente superiores a los de las que no tienen actividad exterior.

Para finalizar, se analizan dos indicadores relacionados con los costes de personal. En primer lugar se observa que las empresas exportadoras tienen unos costes por empleado mayores pero, cuando se analiza este coste per capita en función de los ingresos de explotación, el ratio es mayor en las empresas no exportadoras, lo que indica que el capital invertido los trabajadores en las empresas exportadoras es más rentable que en las no exportadoras.

**Cuadro 4.13. Indicadores económicos y financieros de las empresas de la muestra<sup>2</sup>**

	Exportadoras	No exportadoras	Diferencia
Rentabilidad de la explotación	7,2268	3,4772	3,7495 **
Rentabilidad económica	2,9706	-1,0934	4,0640 *
Rentabilidad financiera	-0,4131	4,2397	-4,6528
Liquidez general	3,2027	2,1348	1,0679 **
Ratio de endeudamiento	55,2895	66,3774	-11,0878 **
Beneficio por empleado	393,6125	187,6741	205,9384 *
Coste por empleado	41,8125	29,5407	12,2717 ***
Coste por empleado/Ingresos de explot.	22,0621	37,7978	-15,7356 ***

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la encuesta y SABI

<sup>2</sup> Definición de SABI:

Rentabilidad de la explotación (%): Resultado de explotación ajustado/Activos de explotación

Rentabilidad económica (%): Resultado antes de intereses e impuestos/Activo total

Rentabilidad financiera (%): Resultado del ejercicio/Fondos propios

Liquidez general (%): Activo circulante/Pasivo circulante

Ratio de endeudamiento (%): (Total pasivo-Fondos propios)/Total pasivo

Beneficio por empleado (mil €): Beneficio antes de impuesto/Número de trabajadores

Coste por empleado (mil €): Costes de los trabajadores/Número de trabajadores

Coste por empleado/ingresos de explotación (%): Coste por empleado/Ingresos de explotación

## 4.5. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS

### 4.5.1. Clasificación de las empresas según su estrategia de internacionalización

#### 4.5.1.1- *Análisis cluster de las empresas aragonesas*

El objetivo de este apartado es establecer una tipología de las empresas aragonesas de nuestra muestra identificando grupos con comportamientos más o menos homogéneos, lo que permite una aproximación diferenciada al conjunto en función de sus distintas variables de comportamiento. Una vez determinadas las diferentes clases o tipologías, se caracteriza a las empresas de cada grupo describiendo sus perfiles y sus respuestas más representativas en cuanto a su estrategia de internacionalización. Para ello, se utilizan métodos de clasificación o análisis *cluster* que permiten detectar grupos de observaciones semejantes en las respuestas al cuestionario. El objetivo es obtener una partición del conjunto de manera que los grupos o clases formados sean tan homogéneos como sea posible en las variables consideradas y que los individuos que pertenezcan a distintos grupos sean muy diferentes. Esto es, se minimizan las distancias dentro de los grupos y se maximizan entre los grupos. Una vez obtenidas las clases hay que analizar los motivos por los cuales los encuestados están en una determinada clase, es decir, cuáles son las variables y categorías de respuestas que les han colocado en el mismo grupo.

Casi todos los métodos de clasificación necesitan de una medida de distancia. En este análisis se ha utilizado la distancia euclídea al cuadrado como medida para establecer el grado de semejanza entre las empresas. Tradicionalmente, los métodos de clasificación sólo eran capaces de analizar o bien variables continuas o bien categóricas, pero no los dos tipos simultáneamente. Se han desarrollado nuevas técnicas más avanzadas que superan este inconveniente, como el Análisis de Conglomerados en Dos Fases, que vamos a emplear en este apartado. Con el Análisis de Conglomerados en Dos Fases, se pueden agrupar empresas y/o observaciones basándose en el criterio de cercanía o del "vecino más cercano". En este procedimiento, los casos individuales se van combinando sucesivamente para formar grupos cuyos centros se encuentran muy alejados. Con este análisis pueden identificarse distintos perfiles de empresas, permitiendo analizar si hay características y conductas diferenciadoras entre empresas exportadoras y las que no tienen actividad en el exterior.

En la determinación de los perfiles se van a incluir un gran número de variables que dan lugar a una agrupación más efectiva. Las variables incluidas son de tipo categórico, dicotómico y continuo, por lo que la selección de análisis de los perfiles mediante la técnica de agrupamiento de Conglomerados en Dos Fases garantiza unos resultados más fiables que los métodos tradicionales. El Cuadro 4.14 muestra las variables incluidas en el análisis (donde la letra B en las variables categóricas significa Barrera).

Cuadro 4.14. Variables utilizadas en el análisis de perfiles de las empresas de la muestra

Nombre de la variable	Tipo	Categorías
Tamaño de la empresa	Continua	
% licenciados	Continua	
Gestionada por un grupo familiar	Dicotómica	Sí, No
Cuenta con capital extranjero	Dicotómica	Sí, No
Tiene una red de distribución propia	Dicotómica	Sí, No
Utiliza internet para comprar	Dicotómica	Sí, No
Utiliza Internet para vender	Dicotómica	Sí, No
Gastos en I+D	Dicotómica	Sí, No
Gastos en publicidad	Dicotómica	Sí, No
Gastos en formación	Dicotómica	Sí, No
Innovación de Producto	Dicotómica	Sí, No
Innovación de proceso	Dicotómica	Sí, No
Mejoras organizativa	Dicotómica	Sí, No
% de ventas al exterior	Continua	
B1 Disponer de proveedores y canales	Categórica*	0,1,2,3
B2 Carecer de información sobre mercados	Categórica	0,1,2,3
B3 Características del producto o servicio	Categórica	0,1,2,3
B4 Barreras lingüísticas	Categórica	0,1,2,3
B5 Falta de personal cualificado en empresa	Categórica	0,1,2,3
B6 Carecer de recursos financieros	Categórica	0,1,2,3
B7 Escasez de ayudas públicas	Categórica	0,1,2,3
B8 Trámites y burocracia	Categórica	0,1,2,3
B9 Falta de personal cualificado en destino	Categórica	0,1,2,3
Planes de expansión de Exportaciones	Dicotómica	Sí, No
Planes de expansión de IDE	Dicotómica	Sí, No

\*Todas las variables categóricas toman valores de 0 (Nada importante) a 3 (Muy importante)

Para la determinación del número óptimo de grupos o perfiles se ha utilizado el criterio de información de Akaike (AIC). Tras comparar la información del criterio de selección (AIC) entre diferentes soluciones del método, la mejor es la compuesta por tres *clusters* o grupos. Esta solución se presenta en el Cuadro 4.15. Las observaciones utilizadas en el análisis son el 71,14% del total. Se han excluido 71 casos que presentan falta de datos en alguna de las variables incluidas en el modelo.

El perfil 1 engloba el mayor número de empresas, 80, algo más del 45% de las observaciones incluidas en el análisis. El perfil 2 está compuesto por 72 empresas (41,14% de los casos analizados) y el perfil 3 por 23 empresas (el 13,14%).

Cuadro 4.15. Resultados básicos del análisis de conglomerados en dos etapas

		Observaciones	% s/incluidos	% s/ total
Número de Cluster	Perfil 1	80	45,71%	32,52%
	Perfil 2	72	41,14%	29,27%
	Perfil 3	23	13,14%	9,35%
Casos incluidos		175	100,00%	71,14%
Casos excluidos		71		28,86%
Total		246		100,00%

Para analizar la consistencia de los perfiles, se ha realizado un análisis discriminante que permite medir la capacidad de asignación del modelo. El análisis discriminante predice la pertenencia de un individuo a un grupo determinado. Se utiliza como variable dependiente la variable de "Número de perfil" generada en el análisis de clasificación y como variables explicativas las utilizadas para la determinación del número de perfiles de empresas. Los resultados de predicción del análisis discriminante sobre la clasificación de los sujetos en cada uno de los perfiles se presentan en el Cuadro 4.16.

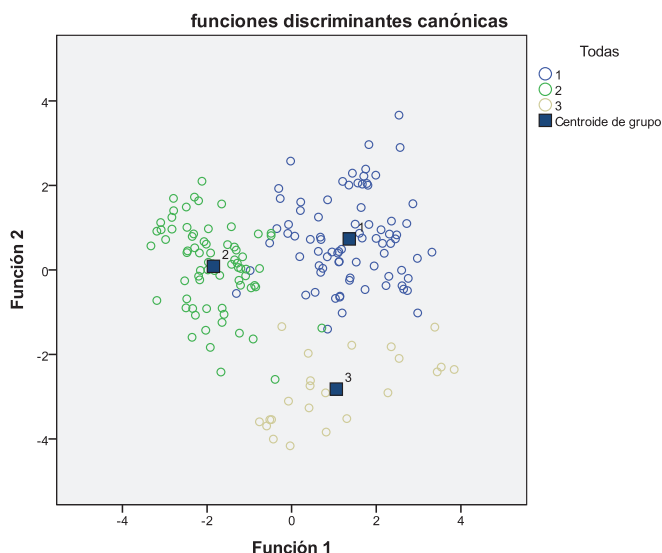
**Cuadro 4.16. Resultados de clasificación de perfiles según el análisis discriminante**

		Nº de perfil	Grupo de pertenencia pronosticado			Total
			1	2	3	
Grupo de pertenencia original	Número	1	76	3	1	80
		2	0	70	2	72
		3	1	1	21	23
	Porcentaje	1	95,0	3,8	1,3	100,0
		2	0,0	97,2	2,8	100,0
		3	4,3	4,3	91,3	100,0

95,43% de los casos fueron correctamente clasificados

La capacidad de asignación correcta del modelo de tres perfiles es de casi un 95,4%. Este porcentaje de acierto varía en cada uno de los perfiles. El perfil 2 es el que presenta un coeficiente de asignación correcta más elevado, un 97,2%. Dentro del perfil 1 se asignan correctamente un 95% de las observaciones. El perfil en que más casos se clasifican erróneamente es el número 3, con un 91,3% de asignación correcta, estando los dos casos no asignados correctamente distribuidos por igual entre los otros dos posibles perfiles.

**Gráfico 4.15. Distribución de los grupos y distancia a los centroides**



La consistencia de los perfiles y las distancias entre los grupos se pueden apreciar en el Gráfico 4.15. De él se deduce claramente que las observaciones pertenecientes a los Perfiles 1 y 2 tienen una concentración más densa, están distribuidos de forma más compacta alrededor del centro del grupo (centroide), mientras que existe, en términos relativos, una mayor dispersión de las empresas que están agrupadas en el Perfil 3, lo que concuerda con la información presentada en el análisis discriminante, en el que se ha visto que el perfil 3 tenía un mayor porcentaje de casos asignados a los otros dos perfiles. Recordemos, no obstante, que la capacidad de asignación correcta del modelo está por encima del 95% y se puede considerar un muy buen indicador de la solidez de los perfiles.

Para comprender las diferencias existentes entre los tres perfiles de empresas es necesario analizar no sólo qué variables contribuyen significativamente a la composición de cada perfil, sino también cuál es la estructura interna de los perfiles, basándose en las diferencias significativas que presentan las variables dentro de cada uno de los tres grupos. Ambos análisis son necesarios para una completa caracterización por perfiles. Esta información se muestra con detalle en los gráficos del Anexo C y permite definir los tres perfiles que se describen a continuación.

De forma muy sintética, las dos variables que de forma general más contribuyen a la formación de los perfiles están directamente relacionadas con las actividades de internacionalización. La primera se refiere a los planes de expansión de las empresas en otros países. Esta variable es especialmente determinante en la formación del Perfil 1, donde se ubican el 73% de empresas que piensan aumentar sus exportaciones en los próximos tres años, y el Perfil 2 que, por el contrario, agrupa a aquellas empresas que no tienen planes internacionales expansivos.

La falta de recursos financieros para poder acceder a otros mercados es la segunda variable en importancia a la hora de discriminar entre empresas, afectando especialmente a las empresas del Perfil 2. Entre las variables que permiten diferenciar a las empresas figuran otras barreras a la internacionalización, como son las barreras lingüísticas, la escasez de ayudas públicas para las empresas y la complejidad de los trámites y la burocracia que hay que seguir tanto en los países de origen como en el país destino. En general, estos elementos distinguen las empresas que se agrupan en el Perfil 2, que encuentran grandes dificultades en todos estos factores, de las del Perfil 3, a las que no les suponen un problema. Otro aspecto importante en la formación de los perfiles es el carácter innovador de las empresas, siendo las del Perfil 1 mucho más activas que las de los otros grupos, especialmente si se comparan con las empresas del Perfil 2.

#### *4.5.1.2- Caracterización de los perfiles de empresas aragonesas*

##### **Perfil 1: “Empresas innovadoras”**

El Perfil 1 de las empresas aragonesas de nuestra muestra es el más numeroso. Agrupa a 80 empresas, un 45% de las observaciones incluidas en el análisis de clasificación. Este perfil se caracteriza porque las empresas que lo componen son relativamente más grandes que el resto, con una media de 21 trabajadores por

empresa, frente los 14 empleados de media en la muestra global. Además, cuentan en sus plantillas con un porcentaje de licenciados e ingenieros superior al de los otros perfiles.

Son empresas con un mayor nivel de inversión en investigación y desarrollo y en formación de sus trabajadores. Una de las particularidades más distintivas del perfil es el carácter innovador de las empresas que lo componen. Más del 80% ha realizado algún tipo de innovación en los dos últimos años, bien de producto (productos nuevos o cambios importantes en sus productos habituales), de proceso (nuevas máquinas o equipos, nuevas técnicas de producción) o alguna mejora organizativa (en las rutinas de gestión de clientes y proveedores o en la comercialización).

Estas empresas son, en general, más activas en mercados exteriores que el resto de los perfiles. Un 68% tienen actividad internacional, bien a través de exportaciones o bien por medio de inversiones en el extranjero. En promedio, su volumen de ventas en el extranjero es el 26% de su facturación, casi el doble del que tienen las empresas del Perfil 3 y nueve veces superior al del Perfil 2. En este primer grupo se encuentran el 80% de las empresas que declaran tener planes de aumentar su nivel de exportaciones en los próximos años y el 90% de las que van a aumentar su nivel de inversiones, por lo que se puede afirmar que en conjunto son muy dinámicas en los aspectos relacionados con la internacionalización.

A pesar de este carácter dinámico en su actividad comercial en el exterior, estas empresas también encuentran dificultades a la hora de acceder a otros mercados. Sus principales barreras están relacionadas con la falta de información sobre los mercados, la escasez de ayudas públicas a la internacionalización y la falta de personal cualificado en los países de destino.

## **Perfil 2: “Pequeñas empresas locales”**

El Perfil 2 está compuesto por 72 empresas (41,14% de los casos analizados), relativamente más pequeñas que el resto, con un promedio de 6 trabajadores por empresa. Son empresas en su mayoría de carácter familiar (el 81,9%) cuya actividad comercial está prácticamente restringida al mercado nacional. Únicamente un 12,5% de las empresas tiene algún tipo de actividad exterior, siendo la participación de las ventas al extranjero un 2,79% del volumen total. Además, estas empresas no tienen planes de salir al exterior en los próximos años, ya que casi el 95% declaran que no van a incrementar su actividad internacional en un futuro cercano.

Este hecho puede estar muy relacionado con las dificultades que encuentran para acceder a otros mercados, ya que en general declaran que casi todas las barreras nombradas son problemas importantes para ellas. Señalan como principales dificultades la falta de recursos financieros en la empresa y la escasez de ayudas públicas para llevar a cabo un proceso de internacionalización. También inciden de manera especial en las barreras lingüísticas, ya que les supone un problema el tener que hacer uso de un idioma distinto al habitual de la empresa. En muchas ocasiones, son las características del propio producto o servicio que ofrecen el que les impide el acceso a esos mercados.



Utilizan Internet en menor medida que las empresas de los otros perfiles, tanto para vender como para comprar. Su nivel de inversión también es menor, sobre todo en materia de I+D, ya que apenas un 6% ha realizado algún tipo de gasto en esta partida en los dos últimos años, aspecto que puede estar relacionado con el bajo nivel de innovación de las empresas del perfil. Sin embargo, el porcentaje de empresas que han invertido en formación o publicidad es similar a los otros dos grupos.

### **Perfil 3: "Empresas en expansión"**

El último perfil es el más pequeño: está formado únicamente por 23 empresas (el 13,14% del total). El 52% de las empresas tienen algún tipo de actividad comercial en el exterior y un 48% tiene planes expansivos en este sentido para los próximos años. El porcentaje de sus ventas que destina al exterior es del 15%. Sin embargo, la principal característica de las empresas de este grupo es que no consideran que las barreras a la exportación e internacionalización sean un problema demasiado importante para ellas, al contrario de lo que se refleja en los otros dos grupos.

Son empresas más pequeñas que las del Perfil 1, pero sensiblemente más grandes que las del grupo 2, con una media de 11 trabajadores por empresa. Cuentan con redes propias de distribución y hacen uso de Internet para su actividad comercial, especialmente para las compras. Aunque son más dinámicas que las empresas del Grupo 2 en tema de innovación, están lejos de la actividad que reflejan las empresas del Grupo 1. Aproximadamente la mitad de ellas ha realizado alguna innovación de producto o introducido alguna mejora en su proceso productivo en los últimos años.

## **4.5.2. Clasificación de las empresas exportadoras**

### *4.5.2.1- Análisis cluster de las empresas exportadoras*

Una vez analizadas y agrupadas en tres perfiles el conjunto de las empresas de la muestra, resulta de interés centrarse únicamente en las empresas con relación con el exterior, bien sea a través de sus actividades comerciales o a través de inversiones en el extranjero. Para ello, se segmenta la muestra inicial y se realiza un nuevo Análisis de Conglomerados en Dos Fases, lo que permitirá clasificar este subgrupo de empresas según las variables de interés (Cuadro 4.17). Como se trata de empresas con un comportamiento diferenciado, la lista de variables consideradas es distinta a las empleadas para el total muestral. En este caso, se utilizan como variables explicativas el tamaño de la empresa, si tiene planes de incrementar su actividad internacional en los próximos años, las distintas motivaciones que las empresas han tenido para iniciar su actividad internacional (en total siete), los mecanismos utilizados como vías de acceso en los mercados exteriores, el porcentaje de ventas en el exterior y las características del país de destino que pueden incentivar la decisión de invertir o de vender en él. La agrupación de acuerdo a estas variables permitirá ver si hay algún comportamiento diferenciador en la estrategia de internacionalización seguida por las empresas aragonesas.

**Cuadro 4.17. Variables utilizadas en el análisis de perfiles de las empresas exportadoras de la muestra**

Nombre de la variable	Tipo	Categorías
Tamaño de la empresa	Continua	
Expansión de Exportaciones	Dicotómica	Sí, No
Expansión de IDE	Dicotómica	Sí, No
M1 Oportunidades de negocio en extranjero	Dicotómica	Sí, No
M2 Dificultad para crecer en origen	Dicotómica	Sí, No
M3 Diversificar el riesgo	Dicotómica	Sí, No
M4 Seguimiento de actividades anteriores	Dicotómica	Sí, No
M5 Los competidores	Dicotómica	Sí, No
M6 Presiones ejercidas por los clientes	Dicotómica	Sí, No
M7 Reducción de las barreras arancelarias	Dicotómica	Sí, No
Medios propios	Dicotómica	Sí, No
Una empresa matriz en el extranjero	Dicotómica	Sí, No
Un intermediario establecido en España	Dicotómica	Sí, No
Participación en alguna acción colectiva	Dicotómica	Sí, No
% de ventas al exterior	Continua	
Su estabilidad política	Categórica	0,1,2,3
Su potencial de crecimiento económico	Categórica	0,1,2,3
La calidad de sus infraestructuras	Categórica	0,1,2,3
La existencia de canales de distribución	Categórica	0,1,2,3
Que ofrezca una fiscalidad favorable	Categórica	0,1,2,3
El tamaño de su mercado	Categórica	0,1,2,3
Los costes laborales	Categórica	0,1,2,3

M: motivación

Para la determinación del número óptimo de grupos o perfiles se ha utilizado el criterio de información de Akaike (AIC). La mejor solución es la compuesta por tres *clusters* o grupos, al igual que ocurría en el caso anterior. La solución se presenta en el Cuadro 4.18. Las observaciones utilizadas en el análisis son el 77,01% del total. Se han excluido 20 casos que presentan falta de datos en alguna de las variables. El perfil 1 es el más pequeño con 16 empresas, un 23,88% de las observaciones incluidas en el análisis. El perfil 2 está compuesto por 25 empresas (37,31% de los casos analizados) y el perfil 3, el más numeroso, por 26 empresas (el 38,81%).

**Cuadro 4.18. Resultados básicos del análisis de conglomerados en dos etapas para empresas exportadoras**

		Observaciones	% s/incluidos	% s/ total
Número de Cluster	Perfil 1	16	23,88%	18,39%
	Perfil 2	25	37,31%	28,74%
	Perfil 3	26	38,81%	29,89%
Casos incluidos		67	100,00%	77,01%
Casos excluidos		20		22,99%
Total		87		100,00%

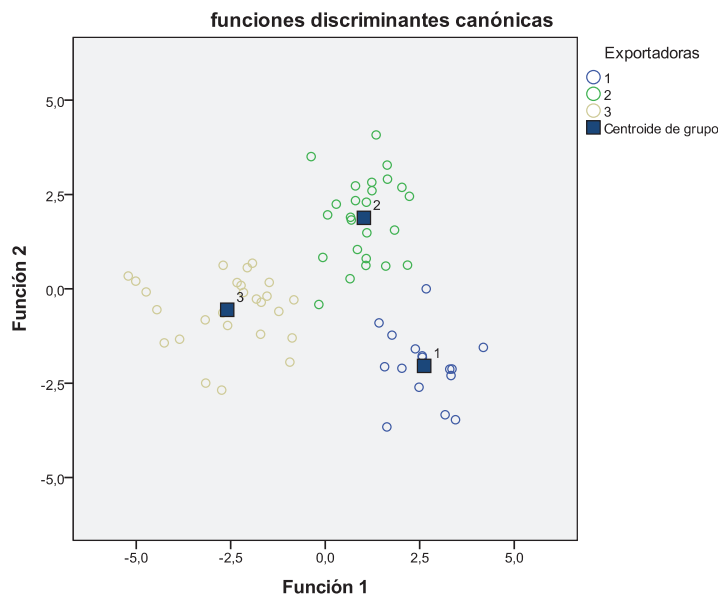
Los resultados de predicción del análisis discriminante sobre la clasificación de las empresas en cada uno de los perfiles se presentan en el Cuadro 4.19. La capacidad de asignación correcta del modelo de tres perfiles es de un 98,5%. El porcentaje de asignación correcta de los perfiles 1 y 3 es del 100%. El perfil 2 asigna correctamente el 96% de las observaciones y únicamente clasifica erróneamente una observación que la asigna al perfil 3. La consistencia de los Perfiles y las distancias entre los grupos se pueden apreciar en la representación gráfica de los mismos en el Gráfico 4.16.

**Cuadro 4.19. Resultados de clasificación de perfiles para empresas exportadoras según el análisis discriminante**

		Nº de perfil	Grupo de pertenencia pronosticado			Total
			1	2	3	
Grupo de pertenencia original	Número	1	16	0	0	16
		2	0	24	1	25
		3	0	0	26	26
	Porcentaje	1	100,0	0,0	0,0	100,0
		2	0,0	96,0	4,0	100,0
		3	0,0	0,0	100,0	100,0

98,5% de los casos fueron correctamente clasificados

**Gráfico 4.16. Distribución de los grupos de empresas exportadoras y distancia a los centroides**



Los gráficos que reflejan la importancia de cada una de las variables en la composición de los perfiles figuran en el Anexo D. Las dos variables que de forma general más contribuyen a la formación de los perfiles están relacionadas con los atributos o características fiscalidad e infraestructuras de los países destino. La existencia de canales de distribución aparece en tercer lugar. Estas variables son

especialmente determinantes de la agrupación de empresas en el Perfil 1. Las motivaciones para internacionalizarse son también importantes en la formación de los perfiles, sobre todo las relacionadas con los problemas de operar en un único mercado (dificultades para crecer y la necesidad de diversificar el riesgo) y las que están relacionadas con actividades habituales de las empresas (presión de los clientes y mantenimiento de actividades iniciadas con anterioridad).

#### *4.5.2.2- Caracterización de los perfiles de empresas exportadoras*

##### **Perfil 1: Exportadoras “cautelosas”**

Son empresas significativamente más pequeñas que la media, de 15 trabajadores cuando el promedio está en 24. A este conjunto de empresas se les ha denominado “cautelosas” por la importancia que dan a los atributos de los países de destino, que contribuyen de manera significativa a su agrupación en este perfil. Buscan sobre todo países con gran potencial de crecimiento económico, con infraestructuras de calidad y donde ya tengan canales de distribución. Otros aspectos económicos como que ofrezcan una fiscalidad favorable y bajos costes laborales también son importantes para estas empresas.

Las empresas de este perfil no suelen utilizar intermediarios ni tienen matrices como vía de acceso, pero participan en alguna modalidad de acción colectiva de exportación (acuerdo sectorial, asociación de exportadores) en mayor medida que las empresas de los otros dos perfiles.

No se diferencian del resto en su intención de expandir las exportaciones, pero sí destacan en sus planes de aumentar la inversión directa en el exterior.

El 94% de las empresas de este perfil señalan las dificultades para crecer en el mercado de origen como uno de los factores determinantes para decidir salir al exterior. Otro de los motivos fundamentales es la necesidad de diversificar el riesgo de operar en un único mercado (88% de las empresas).

##### **Perfil 2: Exportadoras “ampliando mercados”**

Las empresas de este grupo son algo más grandes que las de los otros dos perfiles y con mayor proporción de ventas al extranjero (un 41%). 24 de las 25 empresas que componen el perfil tienen planes de aumentar sus exportaciones en los próximos años. Al igual que las empresas “cautelosas”, los principales motivos para iniciar su actividad internacional están relacionadas con los obstáculos en el mercado de origen: la dificultad para crecer y el riesgo de trabajar en un solo mercado. Las empresas de este grupo señalan en mayor medida que el resto que la reducción de barreras arancelarias ha sido también un elemento importante.

Las empresas de este perfil son las que más utilizan a los intermediarios especializados como vía de acceso, aunque el principal canal son sus propio medios (red de agentes, sucursales, delegaciones).

El tamaño de mercado es un factor importante a la hora de elegir un país destino y no se fijan mucho ni en la fiscalidad ni en los costes laborales.

### Perfil 3: Exportadoras “asentadas”

Las empresas de este perfil se distinguen del resto especialmente en sus motivaciones para exportar o invertir en el exterior. Mientras que los otros dos grupos lo hacían principalmente para diversificar riesgo y poder crecer, en el Perfil 3 hay un porcentaje significativo que indica que sus actividades en el exterior son simplemente el seguimiento de tareas iniciadas con anterioridad o que ha sido la presión de los propios clientes lo que le ha motivado a vender fuera, lo que parece indicar que en este grupo se concentran empresas con una trayectoria más larga en actividades internacionales.

Un 84% de las empresas emplean su propia red de agentes o sucursales como vía de acceso y un 31% cuenta con una empresa matriz localizada en el extranjero. Esta última vía apenas es utilizada por las empresas de los otros dos perfiles.

Como resumen de este capítulo de comparación entre las empresas que exportan y las que no tienen actividad exterior podemos destacar los siguientes aspectos:

- Un 35% de las empresas de la muestra son exportadoras. Cuanto mayor es el tamaño de la empresa mayor es la proporción de empresas exportadoras. Entre las pequeñas exportan el 54%, y de las medianas, el 75%.
- Los sectores de Industria y Comercio son los más exportadores. Dentro de la Industria manufacturera, las empresas de Alimentación son las que más exportan seguidas de las empresas dedicadas a la Fabricación de maquinaria.
- Tener filiales en el extranjero o contar con capital extranjero favorece el hábito exportador.
- Las empresas exportadoras tienden a utilizar más las nuevas tecnologías, compran y venden más por internet. También tienen una red de distribución propia con mayor frecuencia que las no exportadoras.
- Aunque no es un resultado muy claro en nuestra muestra, la propensión exportadora es algo menor en las empresas familiares. El análisis posterior indica que esta diferencia no es estadísticamente significativa.
- Las empresas exportadoras suelen gastar en I+D, llevan a cabo mejoras organizativas, gastan en publicidad y en formación de sus trabajadores e innovan más que las que no tienen relación con el exterior.
- Los mayores obstáculos que las compañías encuentran para internacionalizarse son la falta de ayudas públicas, la ausencia o dificultad para encontrar proveedores y canales de distribución en el país de destino y las propias características del producto.

- La gran mayoría de las empresas no exportadoras piensan continuar así. El plan a corto plazo más frecuente entre las que exportan es precisamente incrementar sus ventas fuera.
- El principal destino de las exportaciones de las empresas de la encuesta es Europa, pero se llega también, si bien en menor porcentaje, a prácticamente todo el resto del mundo.
- Lo que más valoran las empresas exportadoras del país comprador es su potencial de crecimiento y el tamaño de su mercado. Las razones más esgrimidas para exportar son la aparición de oportunidades de negocio en el exterior, la búsqueda de una diversificación de riesgos y la dificultad de crecer en el país de origen.
- La gran mayoría de las empresas utilizan medios propios para internacionalizarse.
- El 70% de las empresas exportadoras opina que el hecho de vender fuera mejora sus resultados, su prestigio y su cuota de mercado. El 50% de las mismas cree que exportar no afecta a sus costes unitarios de producción.
- Las variables fundamentales que determinan la propensión exportadora de las empresas (frente a no hacerlo) son su tamaño, emplear internet para vender sus productos, realizar gasto en I+D y llevar a cabo inversiones en innovaciones de producto y de proceso.
- En la muestra las empresas con actividad exterior (frente a las que no tienen) presentan una mayor productividad, mayor rentabilidad económica, que no financiera, mayor liquidez, menor ratio de endeudamiento, superior beneficio y coste por empleado y menor ratio coste por empleado entre beneficio.
- Atendiendo a su comportamiento estratégico, las empresas de la muestra se clasifican en tres perfiles, que hemos denominado de la siguiente manera: "empresas innovadoras", "pequeñas empresas locales" y "empresas en expansión".
- Atendiendo a las principales variables relativas a su comportamiento en mercados internacionales, las empresas exportadoras de la muestra se clasifican en tres perfiles, que hemos denominado de la siguiente manera: "exportadoras cautelosas", "exportadoras ampliando mercados" y "exportadoras asentadas".

## 5. La salida al exterior de las empresas aragonesas: estrategias adoptadas

Entre las teorías formuladas para explicar las estrategias de internacionalización y el comportamiento exportador de las empresas destaca la Teoría de los Recursos y las Capacidades (TRC). A través de ella vamos a tratar de explicar en este capítulo cómo y por qué las empresas toman determinadas decisiones estratégicas conducentes a un proceso exitoso de internacionalización. Para ello, utilizaremos la información contenida en la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), realizada por la Fundación SEPI a empresas manufactureras establecidas en territorio nacional.

El objetivo que se persigue ahora es similar al del capítulo previo, pero las bases de datos empleadas, el marco teórico y, por ende, las metodologías estadísticas y econométricas usadas, son distintas. En cualquier caso, se pretende, con el uso de más de un tipo de información (246 encuestas a empresas aragonesas realizadas expresamente para este trabajo en el capítulo cuarto; utilización de la base de datos nacional ESEE en este capítulo), aportar solidez y robustez a las conclusiones y, por tanto, a todo el estudio.

Dado que en el apartado anterior se ha establecido que las empresas manufactureras son aquéllas que presentan un mayor grado de internacionalización, con este análisis se pretende corroborar los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las empresas aragonesas. Además, los expertos entrevistados apuntan a la competitividad como un elemento fundamental en el proceso de internacionalización. La ESEE nos permitirá comprobar el cumplimiento de las predicciones de la TRC así como si aquellas variables que determinan la internacionalización lo hacen o no a través de la productividad. Esta comprobación se realizará tanto para el total nacional como para la comunidad autónoma aragonesa, permitiendo una comparación a ambos niveles y, ya que disponemos de unos datos tipo panel, podemos abordar un estudio que aporte también algo de información sobre la variación temporal.

### 5.1. ESTIMACIÓN DE UN MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES BASADO EN LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Partiendo de las ideas de Penrose (1959), los modelos encuadrados en la TRC caracterizan a las empresas como un conjunto de recursos heterogéneos que son escasos, valiosos y difícilmente imitables o sustituibles (Barney, 1986; 1991). Las empresas son capaces de generar una ventaja competitiva sostenible a partir de estos recursos, que pueden considerarse como un conjunto de activos tangibles e intangibles abarcando desde el talento de los directivos a los aspectos organizacionales, así como la información y el conocimiento generado.

En términos generales, la TRC trata de explicar la relación existente entre los recursos de las empresas y su ventaja competitiva, reflejada en sus resultados. Pese a las dificultades existentes a la hora de identificar y definir los factores que generan los resultados y las ventajas competitivas necesarias para llevar a cabo un proceso de internacionalización, existen trabajos que tratan de explicar este último a través de la TRC. El presente análisis es similar al llevado a cabo por López-Rodríguez y García-Rodríguez (2005) y Monreal-Pérez (2009), quienes estudian el comportamiento exportador de la empresa española desde este enfoque a partir de los datos en la ESEE. Nuestra contribución y novedad consiste en, principalmente, aplicar a la información contenida en esta base de datos un sistema de ecuaciones estructurales.

### 5.1.1. Sistema de Ecuaciones Estructurales

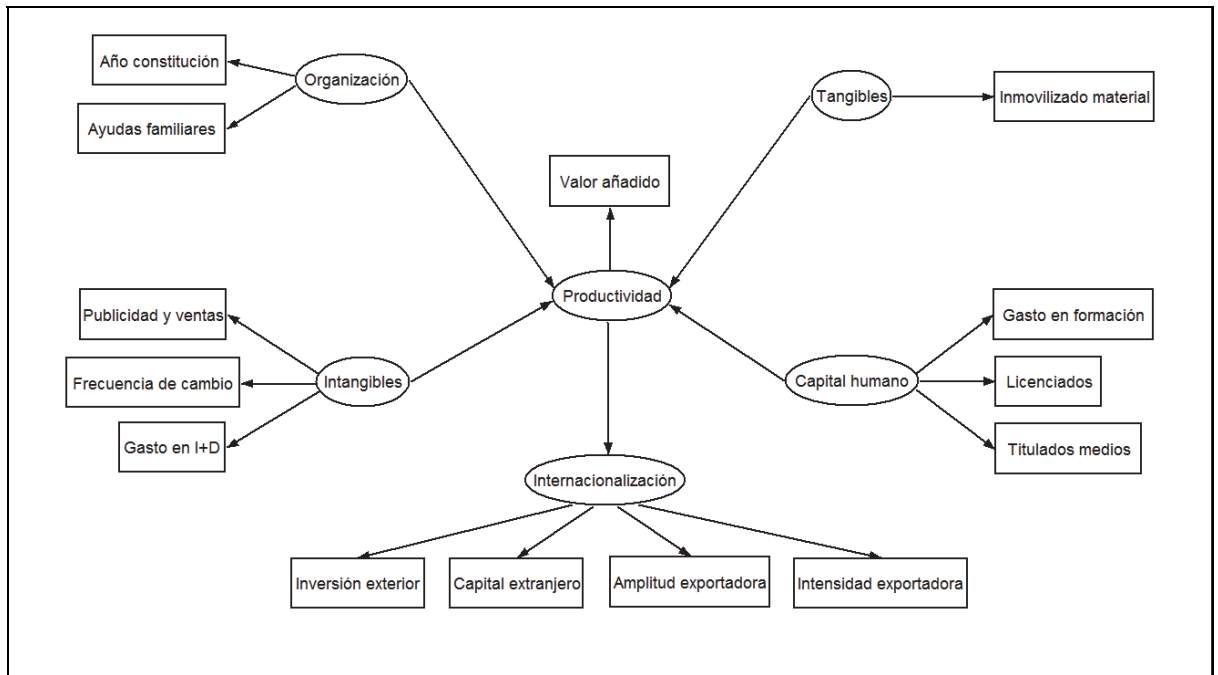
La premisa central de la TRC es que los resultados de una empresa en relación al resto de empresas que operan en su mismo mercado se debe a la adquisición, organización y explotación de recursos únicos (Beleska-Spasova et al., 2012). Una manera de aproximar recursos inobservables es utilizar una técnica de análisis estadístico multivariante denominada sistema de ecuaciones estructurales (Bollen, 1989; Bagozzi and Yi, 2012).

Esta técnica (SEM, de sus siglas en inglés) puede ser utilizada para estudiar relaciones entre variables inobservables (latentes) que se reflejan en un determinado número de variables observables (indicadores). Aplicar este método consiste en, por un lado, estimar un modelo para las variables latentes (modelo de medida), que no pueden ser medidas directamente y, por otro, un modelo para las trayectorias (modelo estructural). Los modelos finalmente estimados están acotados tanto por las teorías acerca de los determinantes de la internacionalización de las empresas como por la información disponible en la ESEE.

Estos modelos se ilustran en el Gráfico 5.1, donde las variables latentes están representadas por elipses, mientras que aquellas variables en las que se manifiestan por recuadros. Se considera que son cuatro los recursos que inciden sobre la productividad, siendo ésta la que, en última instancia, determina la internacionalización por parte de las empresas. Los recursos que determinan la ventaja comparativa de las empresas y, por tanto, su productividad hacen referencia a aspectos organizacionales, a activos tangibles e intangibles y al capital humano. El resto de vínculos entre variables puede seguirse perfectamente en el citado Gráfico 5.1.



Gráfico 5.1. Sistema de ecuaciones estructurales para explicar la internacionalización de las empresas en base a la Teoría de los Recursos y las Capacidades



Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2. Resultados

Los resultados de la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales se interpretan en dos etapas. En la primera de ellas se analiza la fiabilidad del modelo de medida y en la segunda la del modelo estructural. De esta manera, las medidas de las variables latentes serán válidas y permitirán establecer conclusiones acerca de las relaciones entre ellas.

El Cuadro 5.1 recoge los resultados de la estimación del modelo de medida para los años 2005 y 2010, separadamente, así como para las variables en promedio en los subperiodos 2000-2005 y 2006-2010. Los resultados para el total nacional relativos al año 2005 sugieren que todos los indicadores considerados guardan relación con aquellas variables que tratan de reflejar. El mayor cambio que se observa para el año 2010 con respecto a estos resultados es que los indicadores de los activos intangibles no son significativos. Sin embargo, y con la excepción de la frecuencia del cambio de producto, su relevancia se recupera al realizar el análisis por subperiodos.

Cuadro 5.1. Modelo de medida para las variables latentes

Total nacional	Aragón
----------------	--------

	2005	2010	2000-2005	2006-2010	2005	2010	2000-2005	2006-2010
<b>Organización</b>								
Antigüedad	0,41 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	0,43 <sup>***</sup>	0,35 <sup>***</sup>	0,62	1,00 <sup>***</sup>	0,77 <sup>***</sup>	0,17
Familiar	0,25 <sup>***</sup>	0,00 <sup>***</sup>	0,29 <sup>***</sup>	0,26 <sup>***</sup>	0,20	-0,00 <sup>***</sup>	0,20	-0,03
<b>Intangibles</b>								
Publicidad	1,00 <sup>***</sup>	0,49	1,00 <sup>***</sup>	0,76 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	0,17	1,00	0,35
Frecuencia	0,09 <sup>***</sup>	0,05	0,09 <sup>***</sup>	0,02	-0,02	-0,03	-0,01	0,16
Gasto en I+D	0,94 <sup>***</sup>	0,06	0,73 <sup>***</sup>	0,08 <sup>***</sup>	0,17	0,19	0,24	0,78
<b>Tangibles</b>								
Inmovilizado	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>
<b>Capital humano</b>								
Gasto en formac.	0,51 <sup>***</sup>	0,30 <sup>***</sup>	0,54 <sup>***</sup>	0,45 <sup>***</sup>	0,87 <sup>***</sup>	0,76 <sup>***</sup>	0,90 <sup>***</sup>	0,83 <sup>***</sup>
Licenciados	0,50 <sup>***</sup>	0,78 <sup>***</sup>	0,62 <sup>***</sup>	0,61 <sup>***</sup>	0,54 <sup>***</sup>	0,56 <sup>***</sup>	0,55 <sup>***</sup>	0,46 <sup>***</sup>
Titulados medios	0,42 <sup>***</sup>	0,36 <sup>***</sup>	0,48 <sup>***</sup>	0,43 <sup>***</sup>	0,08	0,33 <sup>*</sup>	0,10	0,28 <sup>**</sup>
<b>Productividad</b>								
Valor añadido	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>
<b>Internacionalización</b>								
Inversión exter.	0,46 <sup>***</sup>	0,46 <sup>***</sup>	0,46 <sup>***</sup>	0,51 <sup>***</sup>	0,47 <sup>***</sup>	0,62 <sup>***</sup>	0,49 <sup>***</sup>	0,49 <sup>***</sup>
Capital extranj.	0,47 <sup>***</sup>	0,41 <sup>***</sup>	0,52 <sup>***</sup>	0,45 <sup>***</sup>	0,26 <sup>*</sup>	0,28 <sup>*</sup>	0,28 <sup>*</sup>	0,26 <sup>**</sup>
Amplitud	0,87 <sup>***</sup>	0,77 <sup>***</sup>	0,77 <sup>***</sup>	0,77 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	0,54 <sup>***</sup>	1,00 <sup>***</sup>	0,80 <sup>***</sup>
Intensidad	0,68 <sup>***</sup>	0,73 <sup>***</sup>	0,61 <sup>***</sup>	0,70 <sup>***</sup>	0,44 <sup>***</sup>	0,95 <sup>***</sup>	0,51 <sup>***</sup>	0,87 <sup>***</sup>

Nota: \*\*\*, \*\* y \* denota estadísticamente significativo al 1, 5 y 10%, respectivamente.

En el panel superior del Cuadro 5.2 se presentan las estimaciones del modelo estructural. Para el total nacional en el año 2005, se observa que los aspectos organizacionales están relacionados negativamente con la productividad. Este resultado no es sorprendente ya que estamos considerando la antigüedad y el carácter familiar como variables en las que estos recursos se manifiestan. Los activos intangibles también tienen una relación negativa, aunque no significativa, con la productividad. Sin embargo, los activos tangibles y el capital humano tienen una influencia positiva sobre la productividad que, a su vez, guarda una relación positiva con la internacionalización de la empresa.

**Cuadro 5.2. Modelo estructural y bondad del ajuste**

	Total nacional				Aragón			
	2005	2010	2000-2005	2006-2010	2005	2010	2000-2005	2006-2010
<b>Productividad</b>								
Organización	-0,25 <sup>***</sup>	-0,10 <sup>***</sup>	-0,14 <sup>***</sup>	-0,20 <sup>***</sup>	-0,32	0,12	-0,22 <sup>**</sup>	-0,80 <sup>***</sup>
Intangibles	-0,01	0,13	0,11 <sup>***</sup>	0,13 <sup>***</sup>	-0,06	0,71 <sup>***</sup>	-0,08	-0,01
Tangibles	0,49 <sup>***</sup>	0,30 <sup>***</sup>	0,52 <sup>***</sup>	0,44 <sup>***</sup>	0,72 <sup>***</sup>	0,31 <sup>***</sup>	0,82 <sup>***</sup>	0,46 <sup>***</sup>
Capital humano	0,31 <sup>***</sup>	0,34 <sup>***</sup>	0,35 <sup>***</sup>	0,41 <sup>***</sup>	0,23 <sup>***</sup>	0,41 <sup>**</sup>	0,29 <sup>***</sup>	0,36 <sup>***</sup>
<b>Internacionalización</b>								
Productividad	0,32 <sup>***</sup>	0,35 <sup>***</sup>	0,36 <sup>***</sup>	0,35 <sup>***</sup>	0,37 <sup>***</sup>	0,35 <sup>***</sup>	0,27 <sup>**</sup>	0,27 <sup>**</sup>
Observaciones	5040	5040	5040	5040	73	73	85	99
R <sup>2</sup> productividad	0,40	0,23	0,43	0,41	0,68	0,78	0,80	0,98
R <sup>2</sup> internacionaliz.	0,10	0,12	0,13	0,13	0,13	0,12	0,07	0,07

Nota: \*\*\*, \*\* y \* denota estadísticamente significativo al 1, 5 10%, respectivamente

En el panel inferior del Cuadro 5.2 se muestran tanto el número de observaciones como medidas de la bondad del ajuste. Al estar determinada por un mayor número de variables latentes, la capacidad explicativa de la ecuación de la productividad es mucho mayor que la de la internacionalización. Aun así, los estadísticos de ajuste reflejan que éste es razonable al encontrarse próximos a los valores de referencia.

Los resultados descritos anteriormente se mantienen cuando la estimación se lleva a cabo con datos referidos al año 2010. Como novedad, los activos intangibles pasan a tener el signo que cabe esperar desde un punto de vista teórico, pese a que su efecto no sea estadísticamente significativo. Este extremo se corrige en el caso que el SEM se estime para las variables en promedio, incrementándose la significatividad sin alterarse la magnitud de los parámetros.

Este mismo análisis se ha llevado a cabo considerando sólo las empresas localizadas en la Comunidad Autónoma aragonesa. Si se observan los resultados relativos al año 2005 en el Cuadro 5.1, se aprecia que ni la antigüedad ni el carácter familiar de la empresa pueden considerarse como variables en la que se manifiestan sus recursos organizativos. Además, sólo los gastos en publicidad parecen ser un indicador de los activos intangibles. Con excepción de la proporción de titulados medios, los indicadores de los activos tangibles, el capital humano, la productividad y la internacionalización siguen siendo válidos. Las variables en que se manifiestan los aspectos organizativos son significativas cuando la estimación se realiza con la información relativa al año 2010. Sin embargo, los gastos en publicidad dejan de ser un indicador relevante para los activos intangibles de la empresa. Estos resultados no cambian sustancialmente cuando el análisis se lleva a cabo con la información en promedio por subperiodos.

Los resultados de la estimación del modelo estructural en el Cuadro 5.2 reflejan que los recursos relacionados con los activos tangibles y el capital humano son los que determinan la productividad de las empresas aragonesas. Además, ésta influye de manera positiva en su internacionalización. También se obtiene cierta influencia de los activos intangibles sobre la productividad en el año 2010 y de los aspectos organizativos para la información promedio por subperiodos. Debido al menor número de observaciones disponibles la bondad del ajuste se reduce con respecto al caso de las estimaciones para el total nacional.

A modo de conclusión, la evidencia obtenida en este subapartado nos permite afirmar que las predicciones de la TRC parecen corroborarse en los datos extraídos de la ESEE, mediante la aplicación de un modelo SEM. Más concretamente, los recursos organizacionales, los activos tangibles e intangibles y el capital humano generan ventajas comparativas que, en última instancia, se reflejan en una mayor productividad. Ésta, a su vez, está detrás del grado de internacionalización de las empresas, medida tanto en términos de participación de capital como de amplitud e intensidad exportadora.

Como elemento diferencial de las empresas aragonesas en relación a aquéllas ubicadas en el resto del territorio nacional, puede señalarse el más limitado papel jugado por los recursos organizativos y los activos intangibles como determinantes de la productividad. Estos resultados corroboran algunos de los obtenidos en las

entrevistas a expertos del apartado anterior. Concretamente, se obtiene una relación entre el capital humano y la internacionalización que refleja el papel fundamental que juegan respecto a la competitividad. Esto confirma que el canal a través del cual estos recursos afectan a la internacionalización es vía productividad. Estas conclusiones también respaldan las deducidas en las encuestas a empresas en lo relativo a una débil relación entre la antigüedad de la empresa e internacionalización. Sin embargo, obtenemos una menor evidencia acerca del papel jugado por los activos intangibles. En definitiva, son los activos tangibles y el capital humano aquellos factores con una relación más robusta con la internacionalización.

## 5.2. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN SU DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN. COMPARACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y ARAGONESAS

Para comenzar el estudio del comportamiento estratégico de las empresas manufactureras en cuanto a su decisión de internacionalización, realizamos ahora un análisis descriptivo de los datos contenidos en la ESEE para el conjunto de la economía nacional y para las empresas aragonesas.

Las medias y porcentajes de las variables analizadas durante los años 2005 y 2010 se presentan en el Cuadro 5.3, donde puede apreciarse que, considerando el total nacional y habiendo experimentado un leve incremento, el porcentaje de empresas exportadoras se sitúa en torno al 65% en el año 2010, representando el valor de las exportaciones en promedio un 32,35% del total de las ventas. En línea con lo establecido en el apartado anterior, así como en la literatura relacionada, se aprecia que las empresas exportadoras tienen un mayor valor añadido por trabajador que las empresas no exportadoras y, por tanto, puede afirmarse que son más productivas. Además, se observa que las empresas que exportan son constituidas con anterioridad y suelen ser sociedades anónimas, si bien el porcentaje de empresas exportadoras con carácter familiar y las sociedades limitadas ha aumentado a lo largo del periodo considerado. Las empresas que venden sus productos en el exterior tienen una mayor propensión a ser participadas por capital extranjero y a contar con una mayor cuota de mercado que aquellas empresas que no lo hacen. Sin embargo, mientras que en el año 2005 el porcentaje de empresas no exportadoras que participaban en empresas extranjeras era cuatro veces superior al de las empresas exportadoras, en el año 2010 dicho porcentaje se redujo drásticamente.

Cuadro 5.3. Análisis descriptivo. Características de las empresas exportadoras y no exportadoras

	Total nacional				Aragón			
	No exportadoras		Exportadoras		No exportadoras		Exportadoras	
	2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010
Empresas (% Total)			62,60	65,67			68,92	69,86
Intensidad exportadora (Valor de las exportaciones sobre el total de ventas, %)			30,24	32,35			28,15	30,29
Productividad (Valor añadido por trabajador)	35,39	35,71	55,96	57,47	31,06	32,90	58,28	47,31
<b>Características</b>								
Año de constitución	1984	1987	1975	1978	1981	1982	1977	1985
Empresas familiares (%)	61,34	65,87	36,57	42,23	65,21	59,09	27,45	31,03
Empresas individuales (%)	1,40	1,02	0,17	0,00	0,00	0,00	1,96	0,00
Sociedades anónimas (%)	38,37	32,85	68,45	60,03	39,13	36,36	66,67	54,90
Sociedades limitadas (%)	53,64	62,64	28,53	37,31	56,52	59,09	27,45	41,18
Empresas participadas por capital extranjero (%)	2,50	1,34	22,89	19,92	0,00	2,27	33,59	29,61
Empresas con participación en empresas extranjeras (%)	0,84	0,04	0,21	0,19	0,00	0,00	0,20	0,14
Cuota de mercado ponderada (%)	6,14	5,91	11,49	10,42	8,82	5,32	11,35	10,76
<b>I+D / Tecnología</b>								
Índice de diversificación productiva (0- 2)	0,15	0,16	0,19	0,27	0,26	0,23	0,22	0,37
Gasto en I+D (Euros)	1,98	0,35	1,14	1,21	0,00	0,45	1,09	1,19
Obtención de innovación de proceso (%)	17,51	20,35	35,23	41,94	13,04	22,73	35,29	52,94
Obtención de innovación de producto (%)	7,84	7,85	30,54	26,67	0,00	13,64	41,18	31,37
Índice de frecuencia de cambio de producto (1-5)	1,11	1,08	1,19	1,14	1,13	1,41	1,40	1,31
Nivel tecnológico bajo (%)	49,44	52,18	39,37	42,55	60,87	59,09	31,83	37,27
Nivel tecnológico medio (%)	34,73	36,19	25,27	25,61	26,09	27,27	11,76	21,57
Nivel tecnológico alto (%)	15,83	11,63	35,56	31,84	13,04	13,64	56,86	41,18
<b>Capital humano</b>								
Gasto externo en formación (Euros por trabajador)	28,06	31,60	109,47	188,06	12,65	29,56	120,07	71,87
Trabajadores no titulados (%)	91,57	90,79	85,29	83,09	95,57	88,54	84,17	80,62
Trabajadores titulados medios (%)	4,67	5,65	8,24	9,02	3,53	8,38	8,65	11,17
Trabajadores licenciados (%)	3,76	3,56	6,47	7,88	0,90	3,08	7,18	8,21
Personal total medio(Trabajadores)	66,55	46,60	354,37	259,26	81,04	65,91	492,25	317,92
<b>Balance</b>								
Inmovilizado material (sin terrenos y construcciones, Euros)	47971,37	89020,74	98720,77	137311,10	40461,04	96457,24	130005,09	143902,80
Gasto en publicidad (% Ventas)	1,42	0,56	1,57	1,22	0,53	0,25	1,43	0,99
Fondos ajenos a c/p (Euros)	132,02	56,58	51,40	54,92	63,14	36,85	24,70	50,24
Fondos ajenos a l/p (Euros)	210,70	138,25	45,19	70,80	42,72	56,52	18,47	33,63

Fuente: elaboración propia a partir de la ESEE

Pese a partir de niveles similares en el año 2005, las empresas exportadoras han incrementado el grado de diversificación productiva. Por el contrario, mientras las

empresas no exportadoras realizaban un mayor esfuerzo en I+D a principio del periodo analizado, eran aquellas empresas exportadoras las que lo hacían en el año 2010. En este sentido, son más innovadoras tanto en términos de proceso como de producto, si bien la frecuencia de cambio de producto no es mucho mayor. Para ambos tipos de empresa, la mayor proporción la representan aquéllas con un nivel tecnológico bajo. Sin embargo, las de nivel tecnológico alto están mucho más representadas dentro de las exportadoras. Pese a tener un mayor tamaño, en términos de número de trabajadores, y que éstos tienen un mayor nivel educativo, las empresas que venden sus productos en el exterior realizan un mayor gasto externo en formación por empleado, el cual ha experimentado un incremento medio del 71,79% en los cinco años analizados.

El mayor tamaño de las empresas exportadoras también queda reflejado en el volumen medio de inmovilizado material (sin contar el valor de los terrenos y las construcciones) por trabajador. Además, las empresas que venden sus productos en el exterior realizan un mayor porcentaje de gasto en publicidad sobre el total de ventas, si bien todas las empresas han reducido esta partida de gasto entre los años 2005 y 2010. Pese a que las empresas exportadoras presentan un menor nivel de endeudamiento con entidades de crédito (como porcentaje el total de fondos propios), éste se ha incrementado a lo largo del periodo analizado, especialmente en lo que al largo plazo respecta.

En términos generales, y aun sabiendo que las empresas incluidas en la ESEE no pretenden constituir una muestra representativa del tejido manufacturero aragonés, las características de las empresas exportadoras y no exportadoras así como las diferencias entre las mismas se mantienen si nos centramos en aquéllas cuyo establecimiento principal se localiza en Aragón. Más concretamente, se aprecia que el porcentaje de empresas exportadoras es ligeramente superior, mientras que ocurre lo contrario con su intensidad exportadora.

Ha tenido lugar un incremento importante de sociedades limitadas entre las empresas exportadoras en la economía aragonesa. Éstas han incrementado el número de innovaciones de proceso, mientras que la innovación de producto, así como su frecuencia de cambio, se ha reducido. Además, y pese a haber bajado entre los años 2005 y 2010, el porcentaje de empresas exportadoras con un componente tecnológico alto, es mucho mayor que a nivel nacional. Aunque se partía de un nivel superior al de la economía española, las empresas exportadoras aragonesas han reducido de forma drástica (40,17%) el gasto externo en formación por empleado. De los datos contenidos en la ESEE también se concluye que las empresas exportadoras aragonesas tienen un nivel superior de inmovilizado material por trabajador y que el incremento en el nivel de endeudamiento ha sido superior al de las empresas nacionales que venden sus productos al exterior.

Una vez realizado el análisis descriptivo de los datos, pasamos a estudiar los determinantes de la decisión de exportar por parte de las empresas, así como de su intensidad exportadora, y la existencia de diferencias relativas a las empresas aragonesas mediante la aplicación de métodos de estimación econométrica. Ello se puede realizar dentro del mismo modelo debido a la presencia de selección muestral

(Heckman, 1979), ya que la decisión de exportar por parte de una empresa no es aleatoria. Es por este motivo por el que cuando tratamos de analizar los determinantes de la intensidad exportadora, sólo disponemos de información relativa a esta variable para aquellas empresas que deciden vender sus productos en el exterior. Por tanto, para explicar qué hace que una empresa tenga un mayor porcentaje de sus ventas en el exterior en relación al total, deberemos tener en cuenta que esta decisión está determinada por ciertas características y proceder en dos etapas.

En la primera de estas etapas se lleva a cabo la estimación de la ecuación de selección en la que se determinan las variables que llevan a las empresas a tomar la decisión de vender en el extranjero. Esta estimación se realiza mediante un modelo de elección discreta tipo *Probit* que nos permitirá controlar la presencia de selección muestral al incorporar la información obtenida en dicha estimación en la segunda etapa, donde se utiliza el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO). En esta fase se analizan las variables que explican la intensidad exportadora de las empresas y, al igual que en la anterior, se han incorporado en la estimación retardadas un periodo para evitar posibles problemas de simultaneidad.

Los parámetros estimados en la primera etapa son utilizados para calcular un término que permite controlar los posibles problemas derivados de observar la intensidad exportadora sólo en aquellas empresas que deciden vender al exterior. Bajo el supuesto de que los errores se distribuyen como una normal, dicho término se obtiene como el ratio de la función de densidad sobre la función de distribución acumulada. Para poder corregir el sesgo de selección, una de las variables que explican la propensión exportadora no debe estar entre aquéllas que explican la intensidad exportadora. En nuestro caso, la variable que nos permite la identificación es la productividad. Además, se han incorporado variables temporales para controlar los posibles efectos derivados del ciclo económico.

Los resultados de la estimación de la primera etapa, para una transformación logarítmica de los datos, se encuentran en el Cuadro 5.4. En la primera columna se presenta la estimación de los parámetros para el total nacional, sin considerar elementos diferenciadores relativos a las empresas aragonesas. En línea con el análisis descriptivo, puede apreciarse que aquellas características empresariales que incrementan la propensión exportadora son la antigüedad, estar constituida como sociedad anónima y tanto participar en como ser participada desde el extranjero. Además, aquellas empresas que son sociedades limitadas y aquéllas que cuentan con una mayor cuota de los mercados en que participan tienen una menor probabilidad de exportar. Tanto el grado de diversificación, el gasto en actividades de I+D y sus resultados en términos de innovación también hacen que las empresas aumenten su propensión a exportar. Los resultados también muestran que la probabilidad de exportar aumenta con el nivel tecnológico de la industria a la que pertenecen las empresas, el gasto externo en formación por trabajador, el capital humano de los trabajadores, el número de empleados y el capital físico disponible para cada uno de ellos. También se observa que el endeudamiento a corto plazo incrementa la probabilidad de convertirse en una empresa exportadora, mientras que el de a largo plazo la reduce. Por último, pero no por eso menos importante, la variable que hemos

utilizado para controlar por el sesgo de selección es estadísticamente significativa a la hora de explicar la propensión exportadora. Esto es, aquellas empresas con un mayor valor añadido por trabajador tienen una mayor probabilidad de vender sus productos en el extranjero.

**Cuadro 5.4. Determinantes de la decisión de exportar y de la intensidad exportadora**

	Decisión de exportar (Estimación probit)			Intensidad exportadora (Estimación MCO)		
	Total nacional		Aragón	Total nacional		Aragón
Año constitución	-1,44E-03 <sup>*</sup>	-1,45E-03 <sup>*</sup>	7,64E-04	4,11E-04	5,08E-04	-4,43E-04
Familiar	-7,62E-04	-7,77E-04	-0,13	-0,10 <sup>***</sup>	-0,10 <sup>***</sup>	0,05
Soc. Individual	-0,54 <sup>**</sup>	-0,54 <sup>**</sup>	5,23	0,63 <sup>*</sup>	0,69 <sup>*</sup>	-2,15 <sup>***</sup>
Soc. Anónima	0,16 <sup>**</sup>	0,17 <sup>**</sup>	-0,28	-0,28 <sup>***</sup>	-0,28 <sup>***</sup>	-1,34 <sup>***</sup>
Soc. Limitada	0,01	0,02	-0,38	-0,24 <sup>***</sup>	-0,25 <sup>***</sup>	-1,13 <sup>***</sup>
Capital extranjero	0,11 <sup>***</sup>	0,11 <sup>***</sup>	0,20 <sup>***</sup>	0,01 <sup>*</sup>	0,02 <sup>**</sup>	-0,04
Inversión exterior	0,99 <sup>***</sup>	0,99 <sup>***</sup>	-0,99 <sup>*</sup>	0,19 <sup>***</sup>	0,19 <sup>***</sup>	-0,31
Cuota mercados	-0,06 <sup>***</sup>	-0,07 <sup>***</sup>	-0,06	-0,03 <sup>***</sup>	-0,03 <sup>***</sup>	0,06
Diversificación	0,11 <sup>**</sup>	0,11 <sup>**</sup>	-0,86 <sup>***</sup>	-0,05	-0,04	0,32
Gasto en I+D	0,24 <sup>***</sup>	0,24 <sup>***</sup>	1,66E-03	0,17 <sup>***</sup>	0,17 <sup>***</sup>	0,49 <sup>***</sup>
Innov. Proceso	0,20 <sup>***</sup>	0,20 <sup>***</sup>	0,44	-0,15 <sup>***</sup>	-0,15 <sup>***</sup>	0,39 <sup>*</sup>
Innov. Producto	0,46 <sup>***</sup>	0,46 <sup>***</sup>	0,15	-0,01	-0,01	-0,43 <sup>*</sup>
Frecuencia cambio	0,04	0,04	0,43	-0,01	-2,42E-03	-0,09
Nivel medio	-0,15 <sup>***</sup>	-0,15 <sup>***</sup>	-0,55 <sup>**</sup>	0,32 <sup>***</sup>	0,31 <sup>***</sup>	0,14
Nivel alto	0,26 <sup>***</sup>	0,26 <sup>***</sup>	-0,11	0,35 <sup>***</sup>	0,36 <sup>***</sup>	0,69 <sup>***</sup>
Gasto en formación	0,02 <sup>***</sup>	0,02 <sup>***</sup>	0,03	-0,02 <sup>***</sup>	-0,02 <sup>**</sup>	0,03
Titulados medios	0,02 <sup>*</sup>	0,02 <sup>*</sup>	-0,09	-3,91E-03	-3,69E-03	0,11
Licenciados	0,09 <sup>***</sup>	0,09 <sup>***</sup>	0,44 <sup>***</sup>	-0,08 <sup>***</sup>	-0,08 <sup>***</sup>	-0,17 <sup>*</sup>
Personal medio	0,30 <sup>***</sup>	0,30 <sup>***</sup>	-0,27 <sup>***</sup>	-0,01	-0,01	0,13 <sup>**</sup>
Inmovilizado material	0,13 <sup>***</sup>	0,13 <sup>***</sup>	-0,02	0,07 <sup>***</sup>	0,08 <sup>***</sup>	0,04
Publicidad	0,21 <sup>***</sup>	0,21 <sup>***</sup>	-0,36 <sup>**</sup>	-0,24 <sup>***</sup>	-0,24 <sup>***</sup>	-0,15
Fondos ajenos c/p	0,04 <sup>***</sup>	0,04 <sup>***</sup>	-0,12 <sup>**</sup>	2,61E-04	3,21E-04	-0,08 <sup>*</sup>
Fondos ajenos l/p	-0,03 <sup>***</sup>	-0,03 <sup>***</sup>	0,11 <sup>**</sup>	-0,01	-0,01	0,16 <sup>***</sup>
Productividad	0,05 <sup>*</sup>	0,05 <sup>*</sup>	-0,08			
Selección				-1,06 <sup>***</sup>	-1,04 <sup>***</sup>	-1,03 <sup>***</sup>
Aragón		0,10			-0,22 <sup>***</sup>	
Constante	-0,08	-0,08	-0,42	2,18 <sup>***</sup>	1,93 <sup>***</sup>	2,44 <sup>*</sup>
Observaciones	13361	13361	13361	8548	8548	8548
R <sup>2</sup>	0,30	0,30	0,31	0,18	0,18	0,18

Nota: \*\*\*, \*\* y \* denota estadísticamente significativo al 1, 5 10%, respectivamente. Las columnas relativas a la Comunidad Autónoma aragonesa reflejan elementos diferenciales con respecto al total nacional

Los elementos diferenciales para las empresas aragonesas se han incorporado en el modelo empírico de dos maneras alternativas, aunque relacionadas. En primer lugar, se ha introducido una variable que indica si la empresa está ubicada en Aragón. Los parámetros estimados correspondientes a esta especificación se encuentran en la segunda columna de resultados. Puede observarse que la introducción de esta variable no altera ni la magnitud ni la significatividad de los parámetros obtenidos a



partir de la especificación anterior. Además, y pese a que tiene un signo positivo, la falta de significatividad nos permite concluir que las empresas aragonesas no tienen una mayor propensión exportadora que las del resto del país. En segundo lugar, se han multiplicado los determinantes de la decisión de exportar por dicha variable indicador para las empresas aragonesas. Mediante la introducción de estos términos de interacción se pretende captar la presencia de diferencias en la influencia de estas variables con respecto a las empresas ubicadas en el resto de la geografía nacional.

En el caso de las empresas aragonesas, se aprecia que la presencia de capital extranjero tiene un efecto positivo superior sobre la probabilidad de exportar. Sin embargo, el signo y la magnitud del parámetro correspondiente a la participación en empresas extranjeras nos permiten concluir que esta variable no afecta a la propensión exportadora en nuestra Comunidad Autónoma. Del mismo modo, y al contrario de lo que ocurre para el resto de regiones, aquellas empresas más diversificadas, aquellas que realizan un mayor gasto en publicidad y aquellas con un mayor nivel de endeudamiento a corto plazo tienen una menor probabilidad de exportar. Mientras que la proporción de licenciados tiene un efecto importante sobre la actividad exportadora de las empresas aragonesas, no es éste el caso del tamaño de las empresas. Por último, se obtiene evidencia relativa a que las empresas más endeudadas a largo plazo tienen una propensión exportadora superior en Aragón. Este último resultado es especialmente relevante ya que, en línea con lo obtenido en las encuestas a las empresas aragonesas, revela la importancia del acceso a la financiación en la internacionalización.

Los resultados correspondientes a la estimación por MCO de la segunda etapa en la que se analizan los determinantes de la intensidad exportadora se muestran en las tres columnas a la derecha del Cuadro 5.4. Los parámetros para la especificación relativa al total nacional reflejan que las empresas familiares y aquellas con una estructura societaria tienen una menor intensidad exportadora. Sorprendentemente, aquellas empresas individuales que venden al exterior lo hacen con una mayor intensidad. También se concluye que una mayor inversión en el exterior está relacionada con un mayor volumen de exportaciones sobre el total de ventas. Una mayor cuota de los mercados, las innovaciones de proceso y un mayor nivel de gasto en formación o en publicidad están relacionados negativamente con la intensidad exportadora. Sin embargo, aquellas variables con una influencia positiva son el volumen de gasto en I+D, el nivel tecnológico y el capital por trabajador.

En línea con el análisis descriptivo de la muestra, se obtiene evidencia relativa a que las empresas exportadoras aragonesas lo hacen con una menor intensidad. Si nos fijamos en la última de las columnas podemos concluir que, en este caso, las sociedades individuales también tienen un menor porcentaje de sus ventas en el exterior. El gasto en I+D y las innovaciones de proceso tienen una relación positiva con la intensidad exportadora, siendo negativa aquella para las innovaciones de producto. Los efectos obtenidos a nivel nacional para el nivel tecnológico y la proporción de licenciados se magnifican en el caso de las empresas aragonesas. En este caso el tamaño de empresa guarda una relación positiva con la intensidad exportadora, siendo ésta negativa para el endeudamiento a corto plazo. Al contrario ocurre con el endeudamiento a largo plazo. Por último, puede apreciarse que el término

incorporado en las estimaciones para controlar por la presencia de selección muestral es estadísticamente significativo en todas las especificaciones consideradas.

A modo de conclusión de lo realizado en este capítulo, debemos recordar que se han explotado los datos contenidos en la ESEE, considerando dos momentos diferentes en el tiempo y haciendo una distinción de las empresas localizadas en la Comunidad Autónoma aragonesa y el resto de las españolas. Centrándonos en las empresas aragonesas, podemos afirmar que su intensidad exportadora es menor y que el porcentaje de empresas exportadoras que operan en industrias con un alto nivel tecnológico es mayor, así como también lo es el nivel de inmovilizado material disponible por trabajador. Además, las ventajas comparativas obtenidas por estas empresas están basadas en el desarrollo de innovaciones de proceso en una mayor medida. Las empresas exportadoras aragonesas han experimentado una drástica reducción en el gasto en formación por trabajador durante los años 2005 a 2010, mientras que han visto incrementado su nivel de endeudamiento.

Los resultados obtenidos en la primera parte del análisis mediante la estimación de un sistema de ecuaciones estructurales, permiten afirmar que se corrobora con estos datos el cumplimiento de las predicciones de la Teoría de los Recursos y las Capacidades. Más concretamente, se muestra el importante papel jugado por la productividad en la internacionalización de las empresas, considerando como tal tanto la participación en el capital como la amplitud y la intensidad exportadora. Además, nuestros resultados reflejan que los principales determinantes de la productividad de las empresas aragonesas son la dotación de inmovilizado material por trabajador y el capital humano, quedando relegados a un segundo plano los aspectos organizacionales y los activos intangibles.

En la segunda parte del capítulo se han estimado los determinantes de la propensión e intensidad exportadora de las empresas manufactureras aprovechando la estructura de panel de los datos de la ESEE. Como elementos diferenciales con el resto de la economía española, nuestros resultados muestran que un menor grado de diversificación y un menor gasto en publicidad incrementan la propensión exportadora de las empresas aragonesas. Por el contrario, y corroborando los resultados anteriores, el mayor nivel educativo de los trabajadores incrementa en mayor medida la propensión exportadora de dichas empresas. Además, el gasto en I+D, la generación de innovaciones de proceso y el nivel tecnológico tienen un mayor efecto positivo sobre la intensidad exportadora con respecto al total nacional. A su vez, el tamaño de la empresa no tiene apenas efecto sobre la decisión de exportar, pero sí que influye positivamente en la intensidad exportadora de las empresas de nuestra Comunidad Autónoma. Por último, se encuentran efectos diferenciales del endeudamiento sobre la propensión e intensidad exportadora. Mientras un mayor nivel de endeudamiento a corto plazo las reduce, el volumen de fondos ajenos a largo plazo tiene un efecto positivo sobre ambas variables.

## 6. Recomendaciones

Las empresas exportadoras aragonesas y españolas adoptan estrategias similares, que las diferencian claramente de las empresas no internacionalizadas y que definen los factores clave para competir en un mercado global.

Sin embargo, se identifican algunas debilidades en la empresa aragonesa por las que logran peores resultados de internacionalización que las empresas españolas, a la vez que tienen fortalezas por las que son más efectivas.

La siguiente guía sugiere diez recomendaciones para que las empresas aragonesas centren su esfuerzo en los factores clave de internacionalización, revisen sus debilidades y aprovechen sus fortalezas, con el objetivo de conseguir el éxito en el mercado global y consoliden su internacionalización.

### RECOMENDACIÓN 1:

#### **Cobrar conciencia de la importancia de la internacionalización e identificar correctamente los factores de éxito**

Una parte mayoritaria de las empresas aragonesas, el 95% aproximadamente, no exporta ni tiene planes de internacionalizarse. Además, aunque el porcentaje de empresas exportadoras es mayor en Aragón que en España, el porcentaje de ventas en el exterior es menor y todavía pequeño, 30% aproximadamente, por lo que la empresa aragonesa todavía está muy circunscrita al mercado nacional. Las empresas deben convencerse de que compiten en un mercado globalizado y el mercado nacional también es un objetivo para las empresas extranjeras. Compiten mejor las empresas más productivas y destinan una parte importante de sus ventas al mercado internacional. La internacionalización se traduce en mayor rentabilidad económica, mayor liquidez, menor endeudamiento, mayor margen de beneficio y, por tanto, poder seguir creciendo tanto en cuota de mercado como en prestigio.

Los factores de éxito en la internacionalización son bien conocidos, aunque existen discrepancias con los que identifican las empresas aragonesas. No hay duda sobre la efectividad de Internet y de las nuevas tecnologías, así como la innovación del producto. Sin embargo, aunque las empresas aragonesas reconocen la importancia de la calidad de su producto, dedican menos recursos que las empresas españolas a I+D+i, publicidad, innovación del producto o a mejoras organizativas, que son los intangibles que mejoran la calidad, por lo que deben dedicar más recursos a intangibles. Y lo que puede ser determinante y debe rectificarse, es que las empresas aragonesas no atribuyen la importancia que merece a la productividad, a la cualificación de su personal y a la formación en idiomas, a pesar de sus resultados sobradamente demostrados en la internacionalización y en la competitividad global de la empresa.

**RECOMENDACIÓN 2:****Reforzar la productividad: una condición necesaria para la internacionalización**

Las empresas más productivas compiten mejor en el mercado global. Es muy importante que la empresa aragonesa reconozca la importancia de la productividad como factor competitivo y lo refuerce para ganar mercado, tanto nacional como a través de la internacionalización.

El tejido empresarial aragonés, como el de otros ámbitos geográficos, se caracteriza por su heterogeneidad, con grandes diferencias en el uso de activos intangibles y de capital humano, imprescindibles en la mejora de la productividad.

Casi la mitad de las empresas aragonesas son “pequeñas locales”, que encuentran enormes barreras a la internacionalización y apenas tienen planes de acometerla. La prioridad de estas empresas debe ser aumentar su productividad y competitividad, desarrollando activos intangibles como la innovación del producto o la imagen de marca, utilizando personal cualificado y mejorando su organización. Estar en condiciones de internacionalizarse requeriría, además, el uso de nuevas tecnologías y contar con personal formado en idiomas. Participar en un plan de internacionalización permitiría valorar esta posibilidad y superar las barreras que la impiden. Su pequeño tamaño es una barrera importante, con escasos recursos dedicados al mercado internacional, aunque podrían incrementarse con el apoyo institucional en la promoción de la internacionalización, su participación en redes de empresas o la captación de capital extranjero.

Prácticamente el resto de empresas son “innovadoras” con actividad internacional. Sin embargo, dedican menos recursos intangibles y organizacionales que la empresa española, por lo que deben incrementarlos para aumentar su productividad. Además, aunque tienen mayor tamaño, deciden exportar con menor frecuencia que las anteriores, lo que podría estimularse con la participación en actividades de promoción de exportaciones.

**RECOMENDACIÓN 3:****Fortalecer el músculo exportador: prepararse para internacionalizarse**

El músculo exportador de la empresa, es decir, las estrategias que facilitan su decisión de iniciar un proceso de internacionalización, se desarrolla con una productividad mayor, utilizando una organización más flexible, activos productivos adecuados, capital humano cualificado y mayor uso de los activos intangibles. Las estrategias de la empresa aragonesa y española son similares, pero revisar algunas diferencias podría traducirse en un mayor número de empresas que operen en el mercado internacional.

Las empresas aragonesas cuentan con algunas fortalezas que conviene mantener, pues favorecen la decisión de acceder a mercados extranjeros en mayor medida que a

la empresa española. En particular, sus fortalezas son el mayor volumen de inmovilizado material, que aumenta su productividad, la incorporación de licenciados y, en menor medida, titulados medios, así como la participación de capital extranjero.

Sin embargo, las empresas aragonesas utilizan en menor medida o consiguen menores resultados de algunos recursos relevantes en la decisión de exportar y que pueden considerarse debilidades que conviene corregir para fomentar la internacionalización. En primer lugar, la mayor edad y tamaño de las empresas aragonesas reduce su predisposición a exportar. En segundo lugar, hay un menor número de empresas de alta tecnología que exportan, a pesar de su mayor potencial exportador. En tercer lugar, los activos intangibles y el gasto publicitario tienen menor efecto en la decisión de exportar, por lo que conviene revisar el aprovechamiento de estos recursos. Lo mismo sucede con el uso de titulados medios, sin olvidar que la cualificación del personal es una fortaleza de las empresas aragonesas y la contratación de licenciados predispone a la exportación. Y en cuarto lugar, invertir en el extranjero reduce la propensión a exportar de las empresas aragonesas.

#### RECOMENDACIÓN 4:

##### Revisar las motivaciones de exportación

Las principales motivaciones que manifiestan las empresas para tomar la decisión de exportar son la dificultad para crecer en el mercado de origen, la diversificación de riesgos y las oportunidades de negocio. Ante cualquiera de estas motivaciones, una condición necesaria es estar preparado para exportar: ser productivo y competitivo.

La actual coyuntura de crisis hace que la dificultad de crecer en el mercado de origen sea una razón para la mayor parte de las empresas. Sin embargo, las dificultades en el mercado local puede ser un síntoma de que todavía deben realizar un diagnóstico previo de su competitividad si quieren abordar con éxito la exportación.

Las empresas que ya han iniciado la internacionalización y buscan diversificar mercados y riesgos, deben realizar una selección cuidadosa de mercados en expansión e innovar en el producto para adaptarlo a los destinos. Si no cuentan con departamento de exportación o medios propios, conviene la participación en un Plan de Internacionalización. Igualmente, pueden utilizar el comercio electrónico por Internet si no disponen de canales de distribución propios, por su efectividad demostrada en la predisposición a exportar.

Las empresas más productivas y asentadas internacionalmente, pueden diversificar riesgos y buscar nuevas oportunidades de negocio. La inversión extranjera puede ser un modo alternativo de satisfacer a sus clientes y parte de su proceso de expansión.

### RECOMENDACIÓN 5:

#### Superar las barreras a la exportación

Las barreras a la exportación más importantes para las empresas son la dificultad de lograr un buen producto, no contar con apoyo público y financiero y, en menor medida, disponer de proveedores y canales.

La prioridad de la empresa debe ser la productividad y conseguir un buen producto adaptado al mercado. Esto implica innovar en el producto y contar con personal cualificado para dicha innovación y formado en idiomas. Conviene recordar que estos intangibles tienen un efecto demostrado en la predisposición a exportar y en la empresa aragonesa se utilizan en menor medida.

El apoyo institucional, así como la participación en Planes de Internacionalización y acciones colectivas de exportación, proporciona información sobre los mercados y ayuda en las trabas burocráticas.

La financiación necesaria puede lograrse con ayudas públicas y abriéndose a la participación de capital extranjero que, además, aportaría mejoras organizativas en la empresa, como dedicar recursos a un departamento de exportación y la predispondría a la internacionalización.

Por último, el uso de Internet y nuevas tecnologías aplicadas a las ventas ofrece canales de aprovisionamiento y ventas y requiere menos financiación que mantener redes de distribución propias.

### RECOMENDACIÓN 6:

#### Aprovechar las medidas institucionales para el fomento de la internacionalización

Existen numerosas medidas de fomento de la exportación e internacionalización de la empresa, en continua actualización y cuya idoneidad difiere en función de la fase de internacionalización. En el caso de la empresa aragonesa, la información sobre los servicios ofrecidos están centralizados en el "Canal único para la exportación e internacionalización de la empresa" del Gobierno de Aragón.

Las empresas aragonesas deben reforzar el uso de intangibles y capital humano para abordar la internacionalización. Los servicios institucionales que pueden potenciar sus intangibles destacan las acciones colectivas de promoción y marketing, las campañas de apoyo a la Marca España y los servicios personalizados para el desarrollo de mercados. La cualificación necesaria para exportar puede reforzarse mediante una amplia variedad de programas: los programas de iniciación a la exportación, como las "Sesiones kilómetro cero" o el "*Market developer*"; así como los programas de formación de técnicos y directivos de comercio internacional de las Cámaras de Comercio; o también los programas de mejora de la competitividad del ICEX.

Las principales barreras a la exportación pueden superarse aprovechando las numerosas medidas de asesoramiento y acompañamiento existentes, como los proyectos individuales para las primeras fases de internacionalización y la asesoría sobre licitaciones internacionales de AREX o los planes de iniciación de las Cámaras. Las potentes acciones colectivas de promoción, misiones comerciales y presencia en Ferias, o la organización de encuentros empresariales por la Enterprise Europe Network de la CREA, no sólo son instrumentos fundamentales de promoción, sino importantes ayudas frente a las barreras lingüísticas; ante éstas también puede acudir a los programas de traducción e interpretación de AREX (Aragón Exterior).

Las barreras burocráticas pueden solventarse con ayuda de los programas de iniciación y asesoramiento en la gestión de Cámaras de Comercio e ICEX, o los servicios de asesoramiento sobre legislación aplicable a la empresa y requisitos de homologación y certificación de productos de la CREA. Y las barreras relativas a proveedores y clientes pueden reducirse con las acciones de promoción y marketing de Cámaras, AREX e ICEX, así como con la información sobre mercados, distribuidores y otros agentes que proporcionan los proyectos individuales de AREX, Cámaras de Comercio, CREA y las publicaciones de ICEX. Es interesante la interacción e información que puede obtenerse en la Red Internacional de empresas aragonesas, AREX NETWORK.

Entre las medidas financieras, las empresas cuentan con los instrumentos de financiación de ICEX para las primeras operaciones de comercio. En una etapa más avanzada, pueden acudir a la gestión conjunta de proyectos europeos de I+D+i de AREX, programas de apoyo a proyectos de inversión de ICEX, la movilización de los recursos del FIEM (Fondo para la internacionalización de la empresa) o los programas de captación de capital extranjero de AREX.

### RECOMENDACIÓN 7:

#### **Aprender de las experiencias exitosas y de las opiniones de los expertos**

Las opiniones de empresas internacionalizadas y de expertos en exportación coinciden en los siguientes elementos fundamentales para la internacionalización.

Debe existir convencimiento de la importancia de exportar para satisfacer la demanda en un mercado global. Es un proceso a medio y largo plazo: se necesita experiencia, tiempo y voluntad.

Es fundamental tener un buen producto y ser competitivo. Es necesario el diagnóstico interno, la cualificación del personal y conocimiento de idiomas, una estructura organizativa flexible, con un departamento diferenciado de exportación y que adapte los procesos y producto a los mercados objetivo.

Las empresas deben ser proactivas en la exportación, abiertas a nuevos contextos y culturas, persistentes y constantes, así como utilizar la promoción por todos los medios.

Se necesita más apoyo institucional que subvenciones a la exportación. Destaca la preparación, asesoramiento, conocimiento de los mercados, acciones colectivas de promoción, formación y acompañamiento. También se benefician de la Marca España y del apoyo fiscal en la gestión del IVA (realizado por la Cámara de Comercio).

Es muy importante la selección de mercados con capacidad de compra, próximos geográficamente y con idiomas conocidos. Se recomienda la prospección sobre el terreno y estar atento a novedades.

Deben valorarse diferentes formas de acceso a los mercados, desde la venta directa, pasando por distribuidores locales o agentes, hasta la inversión en filiales.

Y, por último, se necesita financiación. Los primeros resultados permiten crecer más, aunque son importantes los programas institucionales y evitar impagos con el adelanto de cobros o la carta de pago.

#### RECOMENDACIÓN 8:

##### **Consolidarse en el mercado global e intensificar las exportaciones**

Las empresas más productivas y exitosas se consolidan y aumentan el porcentaje de ventas destinado a la exportación. Las estrategias efectivas para intensificar las ventas en el exterior son la participación de capital extranjero, la inversión en el exterior, el gasto en I+D y el inmovilizado material; determinadas formas organizacionales logran mayor porcentaje de exportaciones en sus ventas, como las empresas individuales y los sectores de media y alta tecnología.

Las empresas aragonesas tienen algunas fortalezas, con las que logran mayor porcentaje internacional de ventas que las empresas españolas: el gasto en I+D, la innovación de proceso (mientras en la empresa española tiene el efecto contrario), los gastos en formación (sobre todo en idiomas) y pertenecer a sectores de alta tecnología, en los que se requiere capital humano, un recurso del que la empresa aragonesa obtiene mayor productividad y propensión a exportar.

Sin embargo, conviene corregir algunas debilidades por las que la empresa aragonesa logra menor intensidad exportadora: la innovación del producto (fundamental para lograr un producto idóneo y adaptado a cada destino), el capital humano, particularmente de los licenciados, que sí son muy provechosos para abrir nuevos mercados y diversificar y, por último, las capacidades organizativas, pues algunas formas jurídicas, como los empresarios individuales, logran menor proporción de ventas al exterior.



**RECOMENDACIÓN 9:****Evolucionar y valorar otras alternativas de internacionalización**

Cabe esperar que, conforme la empresa se consolide en las exportaciones, aumente su rentabilidad, cuota y prestigio, y esté en condiciones de abordar nuevos objetivos de internacionalización.

El crecimiento de la ratio de ventas en el exterior puede ir paralelo a la diversificación de los destinos, que pueden ser progresivamente países más grandes, con mayor competencia y menos próximos. Las empresas aragonesas pueden aprovechar sus fortalezas para tomar la decisión de exportar a nuevos mercados: la mayor inversión en inmovilizado material, la participación de capital extranjero y el aprovechamiento del capital humano, principalmente licenciados. No obstante, debe reforzar aspectos como los recursos organizacionales y, por ejemplo, adoptar la forma jurídica de sociedad anónima, invertir en medios propios y canales de distribución y aprovechar el rendimiento generado para crecer en tamaño.

La coordinación de una red de mercados mayor exige reforzar sus recursos organizacionales y la financiación de su crecimiento podría obtenerse con mayor participación de capital extranjero.

La empresa podría valorar la posibilidad de establecer matrices en el extranjero para lo que necesitarían elaborar planes de inversión. Cabe recordar que la inversión extranjera podría reducir su porcentaje de exportaciones sobre ventas, puesto que exportación e inversión extranjera directa pueden ser estrategias de internacionalización alternativas y suelen corresponder a fases sucesivas en este proceso.

**RECOMENDACIÓN 10:****Flexibilidad, competitividad global y persistencia**

La consolidación del negocio en mercados diferentes, todos con un entorno cambiante, exige de una organización empresarial compleja y flexible. Las empresas señalan la importancia de un departamento de exportación, con personal cualificado que sea receptivo a nuevas culturas, y saber adaptarse.

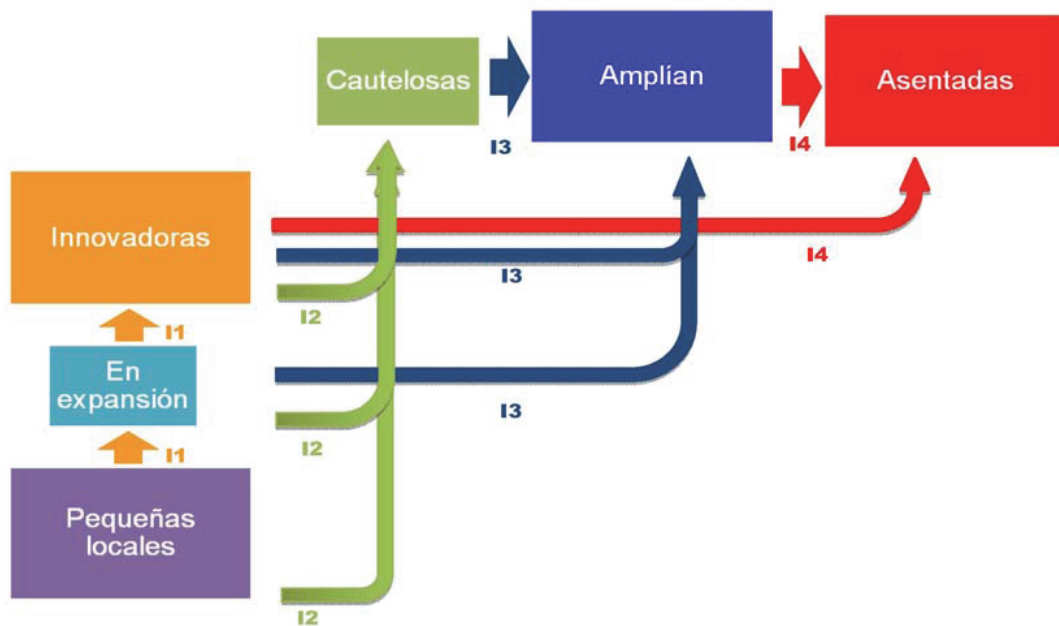
Las empresas deben ser competitivas a nivel global. Las estrategias que hacen competitiva a una empresa son válidas dentro y fuera del mercado nacional, aunque para exportar deban superarse más dificultades. Aunque en una coyuntura nacional difícil haya mayor motivación para vender en el exterior, la recuperación atraerá también más competidores y la empresa debe estar preparada. La competencia es internacional.

Finalmente, la internacionalización es un proceso que requiere recursos y tiempo. Las empresas señalan que cuesta varios años vender en el exterior y, después, deben lograr una regularidad y consolidar sus exportaciones. Las empresas con experiencias exitosas de exportación destacan la necesidad ser constantes y perseverantes.

## 7. Itinerarios de internacionalización para la empresa aragonesa

El Gráfico 7.1 es un esquema orientativo de los itinerarios más probables por los que cada perfil de empresa aragonesa puede acceder a los posibles perfiles de empresa aragonesa internacionalizada. El detalle de los itinerarios se recoge en los Cuadros 7.1. a 7.4.; en cada uno se han identificado los retos que tiene cada tipo de empresa según se desprenden del análisis de sus factores competitivos, sus motivaciones, las barreras que puede encontrar, las ayudas disponibles, la selección de los mercados y del modo de acceso en sus estrategias de inicio e intensificación de las exportaciones o, en su fase más avanzada, de implantación en el exterior.

Gráfico 7.1. Itinerarios de internacionalización para las empresas aragonesas



Nota: El tamaño de los recuadros es proporcional al tamaño de los grupos de empresas

## 7.1. EMPRESAS PEQUEÑAS LOCALES

Las empresas pequeñas locales son las que mayores retos tienen en su camino hacia el mercado global, con una importante tarea en el convencimiento y el diagnóstico de su competitividad, así como en el análisis de las motivaciones, barreras a superar y ayudas a su disposición para abrir mercado exterior.

### 7.1.1. Convertirse en una empresa en expansión (Itinerario I1)

La empresa pequeña y local debe convencerse de que su mercado local es parte del mercado global. Las empresas más productivas en el mercado global van a poder competir y crecer, y las menos productivas pueden desaparecer. La empresa aragonesa tiene un enorme reto en el mercado local, pues está constatado que su productividad es inferior a la de la empresa española. Además, las empresas poco productivas no puede emprender su internacionalización, pues junto a su poca competitividad encontrará otras barreras. Debe realizar un diagnóstico de su capacidad de competir en Aragón y, si es así, convencerse de que ampliar sus mercados proporcionará mayores beneficios, diversificación de riesgos, crecimiento y prestigio.

Es imprescindible evaluar su productividad y la idoneidad de su producto, para lo que precisarán más recursos de todo tipo: inmovilizado material, recursos financieros, capital humano, cambios organizacionales y activos intangibles. Las pequeñas empresas locales tienen mayores desafíos para aumentar la productividad y su preparación para competir, a la vez que su organización se adapta a un mayor negocio. Particularmente, las de mayor edad deben hacer mayor esfuerzo pero, a su vez, pueden aprovechar su experiencia para abordar los cambios necesarios.

Los recursos intangibles y organizacionales son dos de las principales palancas para mejorar la productividad, que la empresa aragonesa utiliza en menor medida que la española, y en los que las pequeñas empresas locales tienen todavía un mayor reto. En particular, deben diferenciar su producto o mejorar más su imagen de marca, pues les va a posicionar mejor en el mercado local para crecer y, potencialmente, en otros mercados. La estrategia innovadora precisa de capital humano, por lo que otro reto es la contratación de personal cualificado. La empresa aragonesa obtiene resultados superiores a los de la empresa española cuando contrata licenciados, lo que es una ventaja a la hora de potenciar su innovación. La formación del personal es también esencial, aunque las pequeñas empresas carecen con frecuencia de los recursos financieros necesarios. La financiación es otro reto vital, que podría paliarse con el uso de nuevas tecnologías para la venta, pues consumen menos recursos y son efectivas para la expansión del negocio que, a su vez, irá aportando más recursos propios.

La mejora de la productividad revertirá en un aumento de sus recursos y en el crecimiento de la empresa. Ambos facilitarán la participación en redes de empresas, la captación de recursos ajenos a corto plazo o la captación de capital extranjero que también contribuirá a aumentar su tamaño y a lograr los cambios organizativos necesarios para abrir mercados en el exterior.

### 7.1.2. Abrir mercado exterior (Itinerario I2)

La empresa pequeña local cuyo diagnóstico arroje suficiente productividad y recursos necesarios está en condiciones de decidir exportar y abrir mercado exterior. La pequeña empresa precisa capital físico, personal y recursos financieros; estos tres recursos generan mayor propensión a exportar en la empresa aragonesa que en la española, por lo que son tres fortalezas en las que apoyar su decisión de vender fuera.

Entre las motivaciones para internacionalizarse debe estar la decisión de ampliar mercado, para lo que debe valorar su capacidad para competir en el exterior. La motivación del desfavorable ciclo económico en el mercado local debe considerarse con cautela, pues las pequeñas empresas locales son las más vulnerables, y puede ser un síntoma de que todavía deben prepararse más.

Son las empresas que más barreras encuentran para internacionalizarse. La principal barrera a la exportación es la dificultad de disponer de un producto adecuado para el mercado exterior, lo que requerirá de la adaptación al mercado de destino. La innovación y la mejora de la productividad, así como las mejoras organizacionales que gestionen la apertura al exterior, pueden verse potenciadas con personal cualificado, particularmente en el conocimiento de idiomas. Es muy importante el apoyo institucional que provea no sólo ayudas públicas y financieras, sino también información sobre los mercados y la operativa internacional. Los planes de internacionalización y las acciones colectivas de exportación permiten superar las barreras relativas a la información de mercados, la burocracia y las trabas financieras. Para obtener información sobre proveedores y canales de distribución en el exterior puede ser de ayuda el uso de internet y las nuevas tecnologías, pues no precisan muchos recursos, si bien requieren una cualificación adecuada del personal de la empresa. Las barreras financieras también podrían superarse abriéndose a la participación de capital extranjero que, además, aportaría mejoras en la organización de la empresa y mayor propensión a la internacionalización.

Existe una considerable variedad de medidas de promoción de exportaciones con las que las pequeñas empresas locales pueden superar las barreras a la internacionalización, actualizadas continuamente en el "Canal único para la exportación e internacionalización de la empresa" del Gobierno de Aragón. Pueden acogerse a acciones de asesoramiento y acompañamiento, como las de ICEX para lograr alianzas entre PYMES, disponer de un técnico especializado proporcionado por AREX, desarrollar sus propios proyectos exportadores en las Cámaras, AREX o ICEX o utilizar los programas de traducción e interpretación de AREX. Otro grupo de medidas son las que permiten llevar a cabo sus estrategias de iniciación y expansión, como los planes de iniciación de las Cámaras de Comercio. Pueden beneficiarse también de los planes de formación de las instituciones de promoción, así como de los planes de mejora de la competitividad de ICEX, formación de directivos de las Cámaras de Comercio o el servicio de contratación de técnicos desde AREX. También pueden participar en acciones colectivas y de promoción organizadas por las Cámaras, como sus misiones comerciales o encuentros

empresariales, o las acciones de promoción y marketing, organizadas tanto por las Cámaras, AREX o ICEX. Para reforzar su competitividad, pueden servirse de la gestión de proyectos innovación ofrecida por AREX. Y para salvar las dificultades financieras, existen instrumentos del ICEX para las primeras operaciones en el exterior o los proyectos del FIEM, los programas de AREX para atraer capital extranjero o las medidas de apoyo a la inversión en extranjero ofrecidas por Cámaras, AREX o ICEX.

Superando con éxito estos retos, la pequeña empresa local podría convertirse en una empresa exportadora "cautelosa", que selecciona cuidadosamente sus mercados entre países con potencial de crecimiento, próximos, y con unas características de la demanda posibles de satisfacer con una cierta adaptación de su producto.

## 7.2. EMPRESAS EN EXPANSIÓN

Las empresas en expansión son un grupo intermedio y minoritario que, aproximadamente, tiene el mismo porcentaje de empresas con y sin actividad internacional. Una empresa en expansión ha alcanzado ya un tamaño medio y realiza cierta innovación y adaptación del producto. Está en buena posición para seguir creciendo en innovación y en el mercado global. Ambas opciones requieren un diagnóstico de los recursos que debe incrementar, analizar las barreras que encuentra para abrirse al mercado exterior, las ayudas disponibles, los modos de acceso y las estrategias para intensificar su internacionalización.

### 7.2.1. Convertirse en una empresa innovadora (Itinerario I1)

La empresa en expansión parece haber identificado los factores fundamentales para el crecimiento de la productividad y de su tamaño; también es consciente de la importancia de exportar, pues algo más de la mitad tiene actividad internacional y muchas tienen planes de internacionalización.

En su proceso de crecimiento debe reforzar el uso de intangibles y de recursos organizacionales, más aún si se tiene en cuenta que la empresa aragonesa dedica menos de estos recursos que la española. Puesto que ya realiza algo de innovación de producto y proceso, está en condiciones de evolucionar hacia una empresa innovadora. Intangibles y cambios organizativos necesitarán complementarse con capital humano, físico y financiación. Aunque su mayor tamaño y productividad le proporcionan más recursos propios, es posible que precise recursos ajenos para financiar su crecimiento, puesto que la empresa aragonesa recurre a los mismos con menor frecuencia que la española. Ampliar su capital con socios extranjeros le proporcionaría, además de financiación, mayores capacidades organizativas y propensión a exportar.

La empresa en expansión también ha avanzado en el uso de internet y dispone de redes de distribución propias, que fortalecen su crecimiento en el mercado global.

### 7.2.2. Abrir mercado exterior como empresa cautelosa (Itinerario I2) o ampliar mercado (Itinerario I3)

El fortalecimiento de su productividad, junto a la implementación de los planes de internacionalización con los que suelen contar las empresas en expansión, podrían hacerla evolucionar hacia una empresa cautelosa si se inicia en la exportación, o hacia una empresa que amplía su mercado si ya tenía actividad internacional.

Las empresas en expansión cuentan con algunas fortalezas entre los factores que favorecen la propensión a exportar. La principal es su mayor uso de intangibles, aunque deben lograr un mayor aprovechamiento de los mismos, como ocurre con la empresa aragonesa en general. En particular, debe aprovechar más la innovación del producto y proceso que ya realiza, pues mejoran la calidad y adaptación a los gustos extranjeros, e intensificar el gasto publicitario, para traducirlos en exportaciones. Entre otras fortalezas para comenzar a exportar, las empresas en expansión cuentan con el uso de internet y redes de distribución propias.

El aprovechamiento de sus innovaciones y la adaptación del producto para la exportación podrían lograrse con mayor uso de recursos humanos. Principalmente, la contratación de licenciados figura entre los factores competitivos que aumentan la propensión a exportar en mayor medida para la empresa aragonesa.

También debe seleccionar bien su estructura de fondos ajenos, pues la propensión a exportar en la empresa aragonesa aumenta cuando utiliza fondos ajenos a corto plazo, mientras que si son a largo plazo la reducen. Asimismo, debería tratar de captar capital extranjero, pues se aprovecha mejor en la empresa aragonesa para comenzar a exportar, además de que es una financiación más estable y a largo plazo.

El ciclo económico puede ser una motivación importante para exportar en la empresa en expansión, en cuyo caso deberían seleccionar cuidadosamente mercados más dinámicos que el interior. Las empresas que ya tienen actividad internacional necesitarán principalmente diversificar y buscar oportunidades de negocio.

Las barreras a la exportación tienen una importancia menor, sin llegar a desaparecer. Probablemente sean la necesidad de información de los mercados y la adaptación del producto las principales. Además, cuenta ya con planes de internacionalización y redes propias.

Entre las ayudas públicas, las de mayor utilidad son las medidas de asesoramiento y acompañamiento, de formación, o las acciones colectivas y de promoción que proporcionan nuevas oportunidades de negocio; todas ellas se ofrecen a través de Cámaras, AREX e ICEX y se pueden conocer a través del "Canal único" del Gobierno de Aragón. Asimismo, puede reforzar su innovación participando en los proyectos de innovación de AREX. Si precisa ayuda financiera, puede acudir a los proyectos del FIEM y los programas de AREX para atraer capital extranjero.

Las empresas que ya tienen actividad internacional pueden evolucionar hacia empresas exportadoras que amplían mercado. La innovación es una fortaleza de este grupo de empresas, pues permite conseguir mayores ventas en el exterior, pero debe aprovecharla mejor pues la empresa aragonesa, en general, obtiene menor intensidad

de las exportaciones con las innovaciones que realiza. Conviene complementar la innovación con capital humano, sobre todo con conocimiento de idiomas, del que las empresas aragonesas obtienen mejores resultados en el exterior.

### 7.3. EMPRESAS INNOVADORAS

Las empresas innovadoras son las mejor preparadas para competir, con mayor productividad y tamaño, basados en la innovación de producto, proceso y organizativa, mayores recursos en I+D, formación de capital humano y trabajadores más cualificados. La mayor parte tiene actividad internacional, por lo que puede evolucionar hacia empresas que amplían mercado exterior o que están asentadas. El resto puede comenzar siendo exportadora cautelosa.

#### 7.3.1. Abrir mercado exterior convirtiéndose en cautelosa (Itinerario I2)

La empresa innovadora sin actividad internacional tiene una buena preparación para afrontar la apertura y valorar su potencial en el mercado exterior. Quizás deba identificar que sus fortalezas en innovación, capital humano, formación y organización son las relevantes, y debe tratar de continuar creciendo sobre esa base. Hay que recordar que la empresa aragonesa es menos propensa a exportar, y todavía menos si opera en sectores de alta tecnología, por lo que el convencimiento es importante incluso en empresas innovadoras y productivas. Suelen contar con planes de internacionalización que conviene llevar a cabo, y podrían tomar como referencia a las empresas que ya exportan y están ampliando mercados. Puesto que la exportación y la inversión extranjera suelen ser estrategias alternativas, parece conveniente comenzar la internacionalización a través de la exportación. Ya en una fase más avanzada, cuando estén asentadas en el exterior, cabría plantearse la inversión y localización internacional.

La financiación es una limitación para comenzar a exportar y crecer fuera, lo que podría mejorarse captando fondos ajenos a corto plazo y atrayendo capital extranjero, pues aumentan la propensión exportadora de forma destacada en las empresas aragonesas.

Las motivaciones para abrir mercado exterior pueden ser el ciclo económico y la diversificación, por lo que convendrá buscar mercados más dinámicos que el interior y oportunidades de negocio fuera, sin dudar de su preparación para competir.

Las barreras para exportar tienen una importancia media, pero siempre deberá dedicar recursos a la adaptación de su producto, cambios organizativos para gestionar operaciones internacionales y conseguir información sobre los mercados.

Puede beneficiarse de medidas de promoción de exportaciones, como acciones colectivas, misiones comerciales y encuentros empresariales organizados por Cámaras, AREX o ICEX, además de asesoramiento en la ejecución de sus planes exportadores, con los que suelen contar ya este perfil de empresas. También puede

salvar dificultades financieras con los instrumentos de ICEX para las primeras operaciones, los proyectos del FIEM o los programas de AREX para atraer capital extranjero.

### 7.3.2. Ampliar mercado exterior (Itinerario I3) y consolidarse (Itinerario I4)

Las empresas innovadoras que ya tienen actividad internacional y quieren ampliar mercado pueden basarse en sus intangibles (sobre todo la inversión en I+D y la innovación de proceso), en la cualificación en idiomas y en operar en sectores de alta intensidad tecnológica. Se trata de fortalezas para el perfil de empresa innovadora que proporcionan mayor crecimiento de las ventas en el exterior si, además, es aragonesa. Si se basan en la diferenciación del producto, el capital humano o las mejoras organizativas, aunque son fundamentales para adaptar el producto, diversificar y gestionar su internacionalización, obtendrán menor proporción de ventas en el exterior que las empresas españolas.

Para crecer precisarán de cambios organizativos, quizás teniendo como referencia las empresas innovadoras más jóvenes, pues son las que logran mayores ventas en el exterior. La captación de capital extranjero favorecería estos cambios y en la empresa aragonesa tiene mayores resultados en la intensidad de las exportaciones que en la empresa española, al igual que ocurre con la captación de fondos ajenos a corto plazo.

Sus motivaciones son la diversificación de mercados y búsqueda de oportunidades de negocio, por lo que seleccionarán mercados con capacidad de compra de nuevos productos y dinámicos.

Las barreras que son relevantes para las empresas innovadoras que amplían mercados son las arancelarias, por lo que será preciso mantenerse informadas de la evolución de la política comercial internacional.

Las ayudas disponibles que pueden contribuir a la ampliación de los mercados serán las misiones comerciales y los encuentros empresariales. El asesoramiento para la selección de mercados y cumplir con los requisitos de política comercial será de utilidad, pero las acciones colectivas son menos apropiadas para sus productos nuevos y diferenciados.

Las empresas innovadoras con mayor actividad internacional podrán evolucionar hacia empresas asentadas. Entre sus retos principales figura el mayor aprovechamiento de sus intangibles y de los recursos organizacionales para obtener mayor porcentaje de ventas en el exterior. Tratarán de atender la demanda de sus clientes y su consolidación en empresas asentadas les llevará a plantearse modos alternativos de acceso, como la implantación de filiales en el exterior. La captación de recursos extranjeros puede aportar financiación, así como mejoras organizativas e informativas de cara a la implantación en el extranjero, que también puede beneficiarse de ayudas públicas a proyectos de inversión.



#### 7.4. EL AVANCE EN LA INTERNACIONALIZACIÓN: DE EMPRESAS CAUTELOSAS A AMPLÍAN Y ASENTADAS (ITINERARIOS I3, I4)

Una vez que la empresa ha decidido convertirse en exportadora, debe intensificar su actividad internacional hasta consolidarse. En este proceso, la empresa aragonesa tiene fortalezas entre los factores de competitividad que resultan en mayor porcentaje de ventas al exterior; estas fortalezas son el mayor aprovechamiento del gasto en I+D, de la innovación de proceso, de la intensidad tecnológica y del conocimiento de idiomas. Pero en otros factores debe lograr mayor aprovechamiento en las ventas exteriores, como ocurre con la innovación del producto, el capital humano y las mejoras organizativas.

Las empresas “cautelosas” son las que ponderan un conjunto más amplio de características, pues están iniciando su trayectoria de internacionalización. Las empresas más innovadoras obtienen mayores ventas en el exterior y dedican más recursos a formación, capital humano y mejoras organizativas, de los que pueden obtener mayor rendimiento en ventas exteriores. En esta fase, la búsqueda de recursos ajenos a corto plazo y de socios extranjeros es una estrategia exitosa para intensificar las exportaciones, a la vez que el capital extranjero aporta mejoras organizativas necesarias para la internacionalización. Con carácter general, la empresa aragonesa suele elegir mercados con capacidad de compra, próximos geográficamente y con idiomas conocidos. La empresa cautelosa, en particular, selecciona los mercados según su potencial económico, donde son competitivas según sus costes laborales y con buena fiscalidad. Dada su incipiente actividad internacional, conviene abordar mercados pequeños y con poca competencia.

Para ampliar su mercado, debe buscar nuevas oportunidades de negocio, diversificando mercados y riesgos; las dificultades en el mercado interno pueden ser una motivación a ampliar para las empresas menos innovadoras. La principal barrera en su ampliación internacional es la protección comercial en los países de destino, y siempre será precisa la información sobre esos mercados. Puesto que no suelen disponer de medios propios ni usar intermediarios, deberán considerar en los nuevos destinos los canales de distribución y las infraestructuras que faciliten su operativa. Las empresas más innovadoras prestan atención a factores competitivos diferentes del precio, mientras que el resto pueden seleccionar mercados atendiendo a sus costes laborales.

Entre las ayudas que pueden utilizar para ampliar sus mercados se cuentan las medidas de promoción ofrecidas para entrar en nuevos mercados de Cámaras, ICEX y AREX, que aportan marketing y nuevas oportunidades de negocio; estas instituciones también ofrecen programas de formación de personal relacionado con la exportación, información sobre los mercados, asesoramiento y acompañamiento durante todo el proceso de apertura de nuevos mercados. Las empresas más innovadoras necesitan menos acciones colectivas o ayudas en la gestión de proyectos de innovación que, en cambio, pueden ser de utilidad para el resto de empresas.

Las empresas aragonesas que “amplían” sus mercados, deben poner en valor las fortalezas relativas a los buenos resultados de la I+D y mejoras en los procesos, conocimiento de idiomas e intensidad tecnológica. Cuentan con más medios propios

que las empresas “cautelosas” y están inmersas en un proceso de diversificación de mercados; esto implica retos como obtener mayores exportaciones de la innovación del producto al adaptarlo a diferentes destinos, aprovechar mejor el capital humano para decidirse a lanzar el producto en nuevos mercados, y hacer las mejoras organizativas necesarias para gestionar una red más amplia de mercados. La participación de capital extranjero puede aportar cambios organizacionales y nuevos horizontes internacionales.

La información sobre los mercados, la evolución de la demanda de sus clientes y el seguimiento de sus competidores son factores relevantes para la continuación de su negocio. Las medidas proteccionistas en los países de destino son las barreras que encuentran estas empresas, por lo que es importante estar al corriente de las negociaciones sobre política comercial internacional.

Por último, las empresas aragonesas “asentadas” no deben descuidar las fortalezas mencionadas de la empresa aragonesa, y también tienen retos en su proceso de internacionalización. Por un lado, deben obtener un mejor rendimiento de sus recursos intangibles para mantener sus mercados consolidados y continuar innovando. Y por otro, deben desarrollar más la organización de la empresa, más compleja, no sólo para gestionar una amplia red de mercados, sino para considerar modos alternativos de acceso a dichos mercados, como la inversión en el exterior. Conforme la empresa crece, tiene que hacer frente a mayor inmovilizado material y la apertura de filiales en el exterior. Hay que destacar que la empresa aragonesa obtiene mejores rendimientos que la española de su inmovilizado material y de su inversión exterior, con mayor crecimiento de las exportaciones sobre sus ventas, por lo que puede abordar con éxito la fase más avanzada de internacionalización.

Las empresas de mayor tamaño, productividad y compromiso internacional están en las mejores condiciones para aprovechar las ayudas públicas que fomentan la participación en proyectos europeos de I+D+i de AREX; también pueden presentar proyectos de internacionalización de más envergadura y riesgo, que movilicen recursos del FIEM y, por último, cuentan con los programas de apoyo a proyectos de inversión del ICEX.

Las empresas asentadas ya tienen una red de agentes propia así como filiales en el extranjero. La inversión directa y la localización en el exterior se dan generalmente en la fase más avanzada en la que se requiere la máxima productividad y con la que la empresa se convierte en multinacional.

Cuadro 7.1. Pequeñas empresas locales

Retos	Itinerarios	
	I1: Expansión	I2: Exportadora cautelosa
<b>Autodiagnóstico</b>		
Convencimiento	Pocas empresas exportan Identificar los factores de competitividad	
Factores competitivos	Producto y productividad: Intangibles Capital humano	
Recursos financieros	Aumentar recursos propios Participación capital extranjero Recursos ajenos a corto plazo	
<b>Internacionalización:</b>		
Analizar las motivaciones para exportar	Dificultad mercado interno Diversificar mercados y riesgos	
Superar las barreras a la exportación	Producto o servicio adecuado Ayudas públicas Financieras Burocracia Personal cualificado Proveedores y canales Lingüísticas Información mercados	
Aprovechar las medidas de promoción de exportaciones	Asesoramiento, acompañamiento Estrategias de iniciación y expansión Formación Acciones colectivas y de promoción Gestión proyectos de innovación Financiación Atracción de capital extranjero	
Selección de mercados	Potencial económico Costes laborales Fiscalidad Canales de distribución Infraestructuras	
Elección del modo de acceso	Venta directa Acción colectiva	

**Cuadro 7.2. Empresas en expansión**

Retos	Itinerarios		
	I1: Innovadora	I2:Exportadora cautelosa	I3: Ampliar mercado exterior
<b>Autodiagnóstico</b>			
Convencimiento	Identificar los factores de competitividad		
Factores competitivos	Producto y productividad: Intangibles Capital humano	Producto y productividad: Intangibles Capital humano Recursos organizacionales	
Recursos financieros	Recursos ajenos a corto Participación capital extranjero	Recursos ajenos a corto plazo Participación capital extranjero	
<b>Internacionalización</b>			
Analizar motivaciones para exportar	Dificultad mercado interno Diversificar mercados y riesgos	Dificultad mercado interno Diversificar mercados y riesgos Oportunidades de negocio	
Superara las barreras a la exportación	Producto o servicio adecuado Información mercados	Información mercados Política comercial internacional	
Aprovechar las medidas de promoción de exportaciones	Asesoramiento, acompañamiento Estrategias de iniciación y expansión Formación Acciones colectivas y de promoción Gestión proyectos de innovación Financiación Atracción de capital extranjero	Estrategias de iniciación y expansión Formación Acciones colectivas y de promoción Gestión proyectos de innovación Financiación Atracción de capital extranjero	
Selección de mercados	Potencial económico Costes laborales Fiscalidad Canales distribución Infraestructuras	Potencial económico Costes laborales Canales distribución Infraestructuras	
Elección del modo de acceso	Venta directa	Venta directa	

Cuadro 7.3. Empresas innovadoras

Retos	Itinerarios		
	I2: Exportadora cautelosa	I3: Ampliar mercado exterior	I4: Asentadas
<b>Autodiagnóstico</b>			
Convencimiento	Identificar los factores de competitividad		
Factores competitivos	Producto y productividad: Intangibles Capital humano	Producto y productividad: Intangibles Capital humano Recursos organizacionales	Producto y productividad: Intangibles Recursos organizacionales
Recursos financieros	Recursos ajenos a corto plazo Participación capital extranjero	Recursos ajenos a corto plazo Participación capital extranjero	
<b>Internacionalización</b>			
Analizar las motivaciones para exportar	Dificultad mercado interno Diversificar mercados y riesgos	Diversificar mercados y riesgos Oportunidades de negocio	Continuación del negocio
Superar las barreras a la exportación	Producto o servicio adecuado Información de mercados	Información de mercados Política comercial internacional	Información de mercados
Aprovechar las medidas de promoción de exportaciones	Asesoramiento, acompañamiento Estrategias iniciación y expansión Acciones colectivas y de promoción Financiación Atracción de capital extranjero	Estrategias iniciación y expansión Acciones de promoción Financiación Atracción de capital extranjero	Apoyo a proyectos de inversión Atracción de capital extranjero
Selección de mercados	Potencial económico Costes laborales Canales distribución Infraestructuras Fiscalidad	Potencial económico Canales distribución Infraestructuras	Demanda de sus clientes Competidores
Elección del modo de acceso	Venta directa	Venta directa	Venta directa Filiales en el exterior

**Cuadro 7.4. Avance en la internacionalización: de cautelosas a amplían y a asentadas**

Retos	Itinerarios	
	I3: Ampliar mercado exterior	I4: Asentadas
<b>Autodiagnóstico</b>		
Factores competitivos	Producto y productividad: Intangibles Capital humano Recursos organizacionales	Producto y productividad: Intangibles Recursos organizacionales
Recursos financieros	Recursos ajenos a corto plazo Participación capital extranjero	
<b>Internacionalización</b>		
Analizar las motivaciones para exportar	Dificultad mercado interno Diversificar mercados y riesgos Oportunidades de negocio	Continuación del negocio
Superar las barreras a la exportación	Información mercados Política comercial internacional	Información mercados
Aprovechar las medidas de promoción de exportaciones	Estrategias de expansión Formación Acciones colectivas y de promoción Gestión proyectos de innovación Financiación Atracción de capital extranjero	Apoyo a proyectos de inversión Atracción de capital extranjero
Selección de mercados	Potencial económico Costes laborales Canales distribución Infraestructuras	Demanda de sus clientes Competidores
Elección del modo de acceso	Venta directa	Venta directa Filiales en el exterior

## 8. Conclusiones

Este es el último epígrafe del presente estudio y se va a dedicar a hacer una breve revisión de todo el trabajo llevado a cabo en el mismo, así como a resaltar determinados aspectos que ilustran la importancia de la tarea realizada.

El Consejo Económico y Social de Aragón encargó a la empresa ESI S.L. un estudio sobre la internacionalización de la empresa aragonesa. Dicho estudio ha sido estructurado en capítulos que podríamos agrupar en tres bloques diferenciados. El primer bloque abarcaría los tres primeros capítulos. Esta es una parte descriptiva donde a través de fuentes secundarias se analizan diferentes aspectos relacionados con la internacionalización.

El primer capítulo se dedica a definir y delimitar conceptualmente el concepto de internacionalización. En él se lleva a cabo una revisión de la literatura ya publicada sobre diferentes aspectos de la internacionalización de las empresas.

A lo largo de esta primera sección se destacan aspectos clave, que a lo largo de todo el trabajo aparecen de manera recurrente, que pueden caracterizar y determinar un proceso de internacionalización, como es el tamaño de la empresa, su propiedad familiar o no, el capital humano, etc. El primer capítulo termina definiendo lo que se entiende por internacionalización de una empresa, explicando las ventajas e inconvenientes de internacionalizarse y las dificultades de llevarla a cabo.

Siguiendo con la descripción de aspectos que pueden ayudarnos a entender el fenómeno de la internacionalización el capítulo segundo se dedica a desgranar las cifras del sector exterior en Aragón. Utilizando como fuentes de datos el ICEX, el Ministerio de Economía y Competitividad y el IAEST se muestra una perspectiva amplia de dicho sector.

El volumen de las exportaciones en Aragón ha seguido una tendencia creciente desde el año 2000, interrumpida solamente en los años 2008-2009; este hecho, junto con el comportamiento de las importaciones, ha traído consigo que la balanza comercial de la comunidad esté en superávit desde 2008.

El comportamiento de las tres provincias en Aragón es ligeramente distinto, pero lo que se puede afirmar con rotundidad es que en los dos últimos años, en las tres provincias, las exportaciones han crecido notablemente, lo que refleja el mayor dinamismo de las empresas aragonesas que se dirigen a los mercados exteriores para solventar los problemas derivados de la disminución de la demanda interna.

Los mercados a los que se dirigen las exportaciones aragonesas son fundamentalmente países europeos, aunque en la última década los países de América del Norte y de Asia y Oceanía han aumentado su cuota significativamente.

En este segundo capítulo se dedica un apartado a realizar un análisis de causalidad para tratar de encontrar alguna relación entre tres variables: el PIB, el grado de apertura (exportaciones más importaciones entre PIB) y saldo comercial exterior. Nuestros resultados confirman que las tres variables (saldo comercial, PIB y grado de apertura)

están intensamente interrelacionadas en Aragón y no se pueden entender de manera independiente.

Este primer bloque termina con el capítulo 3, donde se van desgranando las medidas para el fomento de la internacionalización que a diferentes niveles se han ido implementando. Los tres niveles considerados son Europa, España y Aragón. Dentro de Aragón queremos destacar todo el trabajo que lleva a cabo Aragón Exterior y las Cámaras de Comercio.

El segundo bloque del estudio comprende los dos capítulos siguientes, el cuatro y el cinco. Después del análisis descriptivo que se ha llevado a cabo en el bloque anterior de aspectos que son de interés para la internacionalización de las empresas, este segundo se dedica, utilizando fundamentalmente fuentes primarias, a estudiar el comportamiento y las características de las empresas aragonesas, exportadoras o no, así como las estrategias adoptadas para la internacionalización.

Es evidente que es en esta sección donde se ha tenido que realizar un gran esfuerzo para obtener fuentes primarias que nos permitieran llevar a cabo el grueso del trabajo. En primer lugar, se ha entrevistado a cinco expertos, lo que ha permitido, por un lado, recabar información acerca de medidas implementadas en diferentes ámbitos para promocionar la internacionalización y, por otro, empezar a vislumbrar comportamientos estratégicos de las empresas exportadoras exitosas. Posteriormente se han realizado encuestas a 246 empresas aragonesas, de las cuales 87 eran empresas exportadoras, lo que ha permitido caracterizar las empresas de Aragón, tanto las que tienen relaciones exteriores como las que no. Como última fuente primaria de información se entrevistó a seis empresas que han tenido éxito en su proceso de internacionalización (cuatro están situadas en Aragón y dos en Valencia).

Las entrevistas a los expertos permiten extraer una serie de atributos que deben acompañar a todo proceso de internacionalización. Sin duda creen que exige buena preparación y personal cualificado, recursos financieros, apoyo institucional y además la empresa que esté interesada en internacionalizarse debe ser competitiva allá donde vaya y tener una estructura flexible para adaptarse a diferentes mercados. También están de acuerdo en que la internacionalización suele ser un proceso de medio plazo.

Las encuestas a empresas tienen dos partes: una general y otra que dedicada en exclusiva a las empresas exportadoras. La primera parte de la encuesta tiene por objetivo caracterizar a las empresas por tamaño según número de trabajadores, por sector económico, administración, según pertenencia o no a un grupo empresarial o si cuenta con filiales, si realizan actividad comercial internacional y cómo se reparten los porcentajes de sus compras y sus ventas en tres niveles (autonómico, nacional e internacional). También se estudia cuáles han sido las medidas tomadas por las empresas con el objetivo de mejorar su productividad o su nivel de ventas, y cuál es la opinión de los empresarios acerca de lo que consideran podrían ser barreras a la internacionalización.

La segunda parte ha sido contestada exclusivamente por aquellas empresas que en un porcentaje mayor o menor exportan sus productos fuera de España o bien realizan inversión directa en el exterior. Se busca obtener respuestas a varias preguntas características sobre su actividad internacional: ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿qué? y ¿por qué? o, más bien, cuáles han sido las circunstancias y las consecuencias de esta actividad.



La información recogida nos ha permitido realizar dos tipos de análisis. En primer lugar, hemos hecho un pormenorizado análisis descriptivo de las empresas aragonesas en función de las respuestas a la encuesta y según sea su grado de internacionalización. En segundo lugar, hemos estudiado el comportamiento estratégico de las empresas exportadoras mediante técnicas de análisis multivariante.

Algunas conclusiones comienzan ya a apuntarse. Así, si nos fijamos en las barreras que las empresas detectan podemos destacar la falta de ayudas públicas, las características no apropiadas de su producto, los escasos recursos financieros y la dificultad de encontrar proveedores y canales de distribución en el exterior. También hay muy alta coincidencia en los motivos que las empresas tienen para internacionalizarse que, fundamentalmente, son la diversificación de riesgos, la dificultad para crecer en el mercado de origen y las oportunidades de negocio que encuentran en los mercados exteriores.

Analizando el perfil de las empresas internacionalizadas, se encuentran una serie de características comunes en las que han decidido exportar y que favorecen su apertura exterior. Así, las empresas que venden en mercados foráneos suelen tener mayor tamaño, tienen mayor proporción de trabajadores titulados, usan más las nuevas tecnologías, operan por Internet, invierten más en I+D, llevan a cabo mejoras organizativas, innovan y suelen ser más productivas.

Las empresas encuentran que la internacionalización tiene repercusiones muy positivas sobre sus resultados, sobre su prestigio y, por supuesto, mejora su cuota de mercado.

Posteriormente, mediante la estimación de un modelo probit con variable dependiente binaria, se analizan los factores que influyen en la decisión de internacionalizarse. En este apartado utilizamos los datos de las empresas obtenidos mediante la encuesta y algunos datos adicionales obtenidos de la base SABI que nos permite ampliar la información proporcionada por las empresas.

Este tipo de análisis permite corroborar las conclusiones obtenidas en la primera parte del capítulo. De nuevo se observa que tienen una influencia positiva en la internacionalización de la empresa el tamaño, el uso de Internet y las nuevas tecnologías y el gasto en I+D. Este análisis también permite concluir que las empresas internacionalizadas tienen mayor productividad y mayor rentabilidad económica y financiera.

Para cerrar este capítulo, utilizando la técnica de Análisis de Conglomerados en Dos Fases se llevan a cabo dos clasificaciones.

En la primera, las empresas aragonesas pueden ser clasificadas en tres grupos: Empresas innovadoras, Pequeñas empresas locales y Empresas en expansión.

El grupo de "Empresas Innovadoras" se caracteriza por estar formado por empresas de mayor tamaño que los otros dos, tener un porcentaje más alto de trabajadores cualificados, un nivel alto de inversión en I+D y en formación de sus trabajadores y, además, ha realizado algún tipo de innovación en los últimos años, bien de producto, de proceso o alguna mejora organizativa. Estas empresas son más activas en mercados exteriores, ocupando las exportaciones un volumen de ventas importante y son las que piensan, a través de planes de internacionalización, aumentar las exportaciones. En cuanto a las barreras, detectan la falta de ayudas públicas y la falta de personal cualificado en los países de destino como las más importantes.

Las que componen el grupo de "Pequeñas empresas locales" son en general más pequeñas que las de los otros dos y su actividad se restringe prácticamente al mercado nacional. Utilizan poco Internet, su nivel de inversión es menor, sobre todo en I+D y tienen un bajo nivel de innovación. No tienen planes de internacionalización y perciben como barreras de difícil solución la falta de ayudas públicas, la falta de recursos financieros y su propio producto.

El grupo de "Empresas en expansión" está formado por empresas de tamaño intermedio. Utilizan Internet y han realizado alguna innovación de producto o de proceso. Aproximadamente la mitad de ellas tienen actividad internacional y tienen planes expansivos para los próximos años.

En la segunda clasificación, las empresas exportadoras aragonesas pueden agruparse en tres bloques: Exportadoras cautelosas, Exportadoras ampliando mercados y Exportadoras asentadas.

El primer grupo denominado exportadoras cautelosas conceden mucha importancia a los atributos del país de destino. Buscan países con gran potencial de crecimiento económico y con infraestructuras de calidad. Sus principales motivaciones para exportar es la dificultad para crecer en el mercado de origen y la necesidad de diversificar riesgos.

Las empresas del segundo grupo son las más grandes de los tres y son las más exportadoras en cuanto a proporción de ventas en el extranjero. Tienen planes exportadores a futuro y su decisión de internacionalizarse surge por la dificultad para crecer en el mercado nacional y el riesgo de trabajar en un solo mercado.

Las exportadoras asentadas se diferencian principalmente de los otros dos grupos en las motivaciones que les han llevado a exportar. Entienden la exportación como una continuación del negocio comenzado en el mercado nacional y son sus propios clientes los que les han animado a exportar. Estas empresas utilizan su propia red de agentes en el exterior.

El siguiente capítulo, mediante un enfoque distinto, trata de dar robustez a las conclusiones obtenidas anteriormente. En esta ocasión se utiliza una fuente de datos secundaria, la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), que ofrece datos para empresas manufactureras a nivel nacional. Se analiza qué factores conducen a la empresa hacia un proceso exitoso de internacionalización y se determina cuál es el comportamiento estratégico llevado a cabo por aquellas empresas que consiguen ganar cuota de mercado exterior.

En un primer apartado se estima un modelo de ecuaciones estructurales basado en la Teoría de los Recursos y las Capacidades para la internacionalización. Como conclusión, para las empresas españolas, obtenemos que los recursos organizacionales, los activos tangibles (inmovilizado), los intangibles (gasto en publicidad, gasto en I+D e innovaciones) y el capital humano generan ventajas que aumentan la productividad, lo que permite mejorar el grado de internacionalización de la empresa. En las empresas aragonesas los recursos organizacionales y los activos intangibles tienen menor influencia que cuando consideramos todas las empresas nacionales.

El segundo apartado del capítulo quinto también utiliza la ESEE, estudiando el comportamiento estratégico de las empresas en su decisión de internacionalización. En

esta ocasión se aplican métodos econométricos de estimación. En una primera etapa se estima mediante un modelo de elección discreta tipo Probit y en una segunda etapa se estima mediante Mínimos Cuadrados Ordinarios. A nivel nacional, y en línea con resultados ya obtenidos en el capítulo cinco para Aragón, la propensión a internacionalizarse aumenta con el gasto en I+D, la innovación, el gasto en formación por trabajador, el capital humano y el número de empleados (tamaño). Estas mismas variables son las que afectan a la propensión a internacionalizarse de las empresas aragonesas, a excepción del tamaño.

Cuando estimamos los determinantes de la intensidad exportadora, encontramos que a nivel nacional el gasto en I+D, el nivel tecnológico y el capital por trabajador aumentan la intensidad exportadora. Para las empresas aragonesas tanto el gasto en I+D, como las innovaciones y el tamaño guardan una relación positiva con la intensidad exportadora.

El tercer y último bloque del trabajo está formado por los capítulos seis y siete. Es en estos dos donde se destilan los resultados de todo el estudio realizado para elaborar una guía de buenas prácticas y un itinerario que habrían de conducir a las empresas hacia la internacionalización.

La guía de recomendaciones se desgrana a través de diez prácticas de actuación por parte de las empresas; dependiendo de en qué estadio se encuentren en cuanto a su relación con el exterior, deberán tener en cuenta unas u otras. Este decálogo es el siguiente:

- 1. Cobrar conciencia de la importancia de la internacionalización e identificar correctamente los factores de éxito.*
- 2. Reforzar la productividad: una condición necesaria para la internacionalización.*
- 3. Fortalecer el músculo exportador: prepararse para exportar.*
- 4. Revisar las motivaciones de exportación.*
- 5. Superar las barreras a la exportación.*
- 6. Aprovechar las medidas institucionales para el fomento de la internacionalización.*
- 7. Aprender de las experiencias exitosas y de las opiniones de los expertos.*
- 8. Consolidarse en el mercado global e intensificar las exportaciones.*
- 9. Evolucionar y valorar otras alternativas de internacionalización.*
- 10. Flexibilidad, competitividad global y persistencia.*

Posteriormente, y de manera esquemática y secuencial, el capítulo siete muestra un itinerario a seguir por los diferentes grupos de empresas para transitar hacia y profundizar en el proceso de internacionalización. Este itinerario particulariza en cada fase los aspectos más destacados que deben recibir más atención en función del tipo de empresa del que se trate.

Queremos acabar este apartado de Conclusiones y con él el trabajo en sí con una referencia a ciertas regularidades que, a lo largo del documento, han aparecido de forma recurrente. Se trata de ciertas intuiciones o apriorismos que luego han sido confirmados con el análisis empírico. Además, esta confirmación empírica no ha sido única, sino que procede de varias vías: información obtenida de encuestas a 246 empresas aragonesas y de la base de datos SABI (capítulo cuarto), estudio econométrico a partir de la ESEE (capítulo quinto). Son enunciados, por tanto, muy valiosos y, además, por propia definición, no puede haber muchos: es difícil que intuición, teoría en su caso y varias formas de evidencia empírica se pongan de acuerdo, si se nos permite la expresión. Constituyen uno de los valores añadidos del estudio y son los siguientes:

- i) Las empresas internacionalizadas utilizan más intensamente las nuevas tecnologías, especialmente lo relativo a internet para sus compras y, sobre todo, ventas (por una parte, análisis descriptivo de las encuestas; por otra, estimación econométrica, ambas en el capítulo cuarto).
- ii) Existe una estrecha relación entre la productividad de una empresa y el hecho de que se abra al exterior. En efecto, las empresas internacionalizadas son más productivas que el resto (capítulo cuarto) y hemos confirmado econométricamente la proposición de la Teoría de los Recursos y Capacidades según la cual la productividad es la variable clave a la hora de explicar el nivel de internacionalización de una empresa (capítulo quinto).
- iii) Hay también una correlación positiva entre innovación y apertura al exterior. Las empresas exportadoras gastan más en I+D que las que no lo hacen y también llevan a cabo con más frecuencia innovaciones de producto y de proceso (capítulo cuarto). Esta conexión es especialmente relevante para las empresas aragonesas (capítulo quinto).
- iv) Capital humano y *export performance* van, a su vez, de la mano. En efecto, las empresas exportadoras gastan más en la formación de sus trabajadores que el resto (capítulo cuarto) y un mayor nivel educativo de los empleados incrementa la propensión exportadora (capítulo quinto). Asimismo, para cerrar el bucle, en el capítulo quinto hemos deducido que uno de los determinantes clave de la productividad de una empresa es su nivel de capital humano, lo que pone en relación este punto con ii).

## Referencias

- Bagozzi, R. P. y Y. Yi, 2012. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of the Marketing Science* 40(1), 8-34.
- Barney, J. B., 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science* 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Beleska-Spasova, E., K. W. Glaister y C. Stride, 2012. Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business* 47(4), 635-647.
- Belso, J. A. (2003), "Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Valenciana: Modelo gradual versus acelerado", *R-V-E-H* 8, 191-209.
- Bollen, K. A., 1989. *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Campa, J. M. y Guillén, M. (1999), "The internalization of exports: firm and location-specific factors in a middle-income country", *Management Science* 45(1), 1463-1478.
- Canals, C. y M. Noguer, 2007. La inversión extranjera directa en España: ¿qué podemos aprender del tigre celta? *Documentos de Economía "La Caixa"*, Nº 7, Julio 2007.
- Cassiman, B., Golovko, E. y E. Martínez-Ros (2010). Innovation, exports and productivity. *International Journal of Industrial Organization*, 28, 372-376.
- Chugan, P. K. y Singh, S. (2014). Taxonomy for firm-level determinants of export performance. *Universal Journal of Industrial and Business Management* 2(1), 6-12.
- Durán, J., del Hoyo, J., Cendejas, J., Llorente, J., Monjas, M. y Úbeda, F., 2007. Inversión Directa en el Exterior, Crecimiento Económico y Exportaciones de la economía Española. *La Internacionalización de la Empresa Española*, ICE Nº 839.
- Elliott, G., Rothenberg, T. J. y J. H. Stock, 1996. Efficient tests for an autoregressive unit root. *Econometrica* 64(4), 813-836.
- Fanjul, E. (2010), "Factores culturales e internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española* 856, 7-19.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2002), "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar", *Documentos de Trabajo de la Universidad Carlos III* #02-18(11).
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2006), "The impact of ownership on the international involvement of SMEs", *Journal of International Business Studies* 37(3), 340-351.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2013), "Internationalization of family firms" en Sharma, P., Nordqvist, M. y Melin, L. (eds.), *Handbook of family business*. Sage publications.
- Gemunden, H. G. (1991), "Success factors of export marketing: A meta-analytic critique of the empirical studies", en Paliwoda, S. J. (ed.), *New perspectives of international marketing*. London: Routledge.

- Gómez-Mejía, L.R., Makri, M. y Larraza-Quintana, M. (2010), "Diversification decisions in family-controlled firms", *Journal of Management Studies* 47, 223-252.
- Granger, C. W. J., 1969. Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods. *Econometrica* 37(3), 424-438.
- Heckman, J. J., 1979. Sample selection bias as a specification error. *Econometrica* 47, 153-161.
- Leonidou, L. C. (1998), "Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights", *Journal of International Business* 78, 7-52.
- López, J. (2006), "La internacionalización de la empresa manufacturera española: Efectos del capital humano genérico y específico", *Cuadernos de Gestión* 1(6), 11-24.
- López-Rodríguez, J. y R. M. García-Rodríguez, 2005. Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review* 14(5), 539-557.
- Miesenbock, K. J. (1988), "Small business and exporting: A literature review", *Internacional Small Business Journal* 6(2), 42-61.
- Monreal-Pérez, J., 2009. Análisis del comportamiento exportador de la empresa española desde el enfoque de los recursos y las capacidades. Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.
- Ng, S. y P. Perron, 2001. Lag length selection and the construction of unit root tests with good size and power. *Econometrica* 69(6), 1519-1554.
- Ortega, A. (2010), "La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis", *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche* 6, 88-111.
- Penrose, E., 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Ramírez, M. y Rosell, J. (2006), "La actividad internacional de la empresa aragonesa", *Boletín Económico de ICE* 2894, 29-44.
- Reddy, Y. V. y Naik, S. S. (2011), "Determinants of Goan SME firms going global: Theoretical and empirical approach", *Vikalpa* 36(2), 45-58.
- Zou, S. y Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review* 15(5), 333-356.

## Anexo A. Cuestionario empresas exitosas

### ESTUDIO SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ARAGONESA

El Consejo Económico y Social de Aragón está realizando un estudio sobre la Internacionalización de las PYMES Aragonesas. Dentro de dicho estudio se van a realizar una serie de entrevistas a empresas que destacan por su experiencia en este terreno y nos gustaría contar con su colaboración como claro ejemplo de éxito.

La entrevista tiene como objetivo fundamental determinar el itinerario en el que se reflejen los pasos dados desde que una empresa toma la decisión de internacionalizarse hasta que se materializa ese objetivo. Puede extenderse en sus respuestas tanto como considere necesario.

Para cualquier duda o aclaración puede ponerse en contacto con nosotros, bien por correo electrónico ([mara.gonzalez@esisl.com](mailto:mara.gonzalez@esisl.com)) o bien por teléfono (976 386 044).

Muchas gracias por su colaboración.

¿Tiene algún inconveniente en que, en el informe final, se utilice alguna cita textual suya?

Prefiero que no aparezcan citas textuales

No, no tengo inconveniente

#### A) Decisión de exportar

1) ¿Cuáles fueron las primeras medidas encaminadas a internacionalizar su empresa?, ¿qué decisiones ayudan a que su empresa exporte de manera sistemática?

2) ¿Ha necesitado alcanzar un tamaño (empleados, ventas...) determinado antes de poder abordar la exportación?

3) ¿La decisión de internacionalizar la empresa ha sido proactiva (búsqueda de negocio y tener carácter global) o una respuesta a la situación del mercado nacional (diversificación riesgos)?

4) ¿En qué momento se decidió que la exportación era una buena elección? ¿sucedió así desde el nacimiento de la empresa o ha habido que esperar cierto tiempo?, ¿por qué?

#### B) Selección de los mercados y de los productos

5) ¿Cuáles son las principales características que deben cumplir los mercados externos para ser elegidos como destino?

6) ¿Considera el conocimiento del mercado exterior y los canales de distribución como elementos clave para lograr la internacionalización?

7) Modo de entrada en el mercado exterior: ¿ha valorado otras formas alternativas para posicionar su producto en el exterior?

(p. ej: fabricación en destino, acuerdos con empresas locales, agentes o distribuidores, delegaciones, consorcios de exportadores...)

### C) Preparación de la empresa

8) ¿Ha sido necesario modificar su estrategia a la hora de exportar, en relación a las ventas domésticas, en lo relativo a:

▶ Formación y preparación del equipo humano de la empresa

▶ Producto o proceso productivo (embalaje, presentación, información)

▶ Organización interna de la empresa (canales de distribución)

▶ Decisiones específicas de inversión para exportar y su financiación asociada

9) Según su opinión, ¿cuál es la estructura de financiación recomendable, si es que la hay, para que una empresa se internacionalice?

### D) Reflexiones finales. Conclusiones

10) ¿Qué recomendaciones/consejos de buenas prácticas daría a una empresa que quiere empezar la aventura de la exportación?

11) ¿Cuál sería la secuencia/itinerario/cronograma a seguir?

12) Para favorecer la internacionalización de las empresas ¿qué pediría a los organismos públicos?



## Anexo B. Encuesta y ficha técnica

**A. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA:** NÚMERO: \_\_\_\_\_ NOMBRE: \_\_\_\_\_

**1. ¿Su empresa pertenece a algún grupo empresarial?**

No  Sí. De Aragón  Sí. Del resto de España  Sí. Del extranjero

**2. Su empresa tiene filiales:** No  Sí. Españolas  Sí. Extranjeras  Sí. Mixtas

**3. ¿Cuál es el porcentaje de ingenieros y licenciados en su plantilla?:** \_\_\_\_\_%

**4. Indique, por favor, si su empresa:**

	sí
Está gestionada o controlada por un grupo familiar	<input type="checkbox"/>
Cuenta con capital extranjero	<input type="checkbox"/>
Tiene una red de distribución propia	<input type="checkbox"/>
Utiliza internet/web para comprar	<input type="checkbox"/>
Utiliza internet/web para vender	<input type="checkbox"/>

**5. Indique, por favor, si durante los dos últimos años se han producido en ella:**

	sí
Gastos en investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/>
Gastos en publicidad	<input type="checkbox"/>
Gastos en formación de los trabajadores	<input type="checkbox"/>
Innovación de producto (producto nuevo o cambios importantes; nuevos materiales o componentes..)	<input type="checkbox"/>
Innovación de proceso (nuevas máquinas y equipos, nuevas técnicas o métodos...)	<input type="checkbox"/>
Mejoras organizativas (en las rutinas, gestión de clientes y proveedores, en la comercialización...)	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Cuál diría que es la posición de su empresa con respecto a la de sus competidores? en:**

	Mejor	Igual	Peor
El nivel de calidad de los productos/servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel de productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cualificación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La implantación de nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Podría indicar, por favor, qué actividades de comercio exterior realiza su empresa?:**

a) Ninguna  b) Importación  c) Exportación  d) Inversión directa en extranjero

**8. ¿Cuál ha sido la distribución aproximada de las COMPRAS Y VENTAS de su empresa en el último ejercicio?**

**1) COMPRAS** Aragón \_\_\_\_\_% España \_\_\_\_\_% Extranjero \_\_\_\_\_%

**2) VENTAS** Aragón \_\_\_\_\_% España \_\_\_\_\_% Extranjero \_\_\_\_\_%

**9. EN UNA ESCALA DE 0 A 3 (SIENDO 0 NADA IMPORTANTE Y 3 MUY IMPORTANTE), VALORE EN QUÉ MEDIDA LOS SIGUIENTES ELEMENTOS PUEDEN REPRESENTAR UNA BARRERA A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SU EMPRESA:**

0 NADA IMPORTANTE, 1 POCO IMPORTANTE, 2 IMPORTANTE Y 3 MUY IMPORTANTE

	0	1	2	3
Disponer de proveedores y canales de distribución en el mercado de destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carecer de información sobre los mercados extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las características del producto o del servicio que ofrece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las barreras lingüísticas (el uso de otros idiomas distintos del habitual en su empresa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La falta de personal cualificado en su empresa / Que no haya personal cualificado en la...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carecer de recursos financieros suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La falta o la escasez de ayudas públicas a la internacionalización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cantidad y complejidad de trámites y burocracia en origen y destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La falta de personal cualificado en país destino / Que no haya personal cualificado...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (explicar) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Con respecto a su actividad internacional, indique, por favor, si durante los próximos tres años piensa:**

- a)  Mantener la situación actual      d)  Incrementar las IDE (Inversiones Directas en el extranjero)
- b)  Incrementar las exportaciones      e)  Reducir las IDE (Inversiones Directas en el extranjero)
- c)  Reducir las exportaciones

**B. SOLO EMPRESAS EXPORTADORAS O QUE INVIERTEN EN EL EXTRANJERO:**

**11. ¿En qué año exportó su empresa por primera vez? \_\_\_\_\_**

**12. Indique, por favor, cuáles son los TRES motivos principales por los que ha decidido exportar o invertir:**

La aparición de oportunidades de negocio en mercados del extranjero	<input type="checkbox"/>
La dificultad para crecer en el mercado de origen	<input type="checkbox"/>
La necesidad de diversificar el riesgo de operar en un solo mercado	<input type="checkbox"/>
El seguimiento de las actividades internacionales realizadas anteriormente	<input type="checkbox"/>
Los competidores	<input type="checkbox"/>
Las presiones ejercidas por los propios clientes	<input type="checkbox"/>
La reducción de las barreras arancelarias en el país de destino	<input type="checkbox"/>

**13. Indique, por favor, qué mecanismos utiliza como vías de acceso a los mercados internacionales:**

	sí
Medios propios (red de agentes, sucursales, delegaciones, empresas filiales)	<input type="checkbox"/>
Una empresa matriz instalada en el extranjero	<input type="checkbox"/>
Un intermediario especializado establecido en España	<input type="checkbox"/>
Participación en alguna modalidad de acción colectiva de exportación (acuerdo sectorial, asociación de exportadores, etc.)	<input type="checkbox"/>
Otras (indicar):	<input type="checkbox"/>

**14. Señale, por favor, si tiene relación comercial con los siguientes países o territorios:**

	Exportación	Inversión directa		Exportación	Inversión directa
Francia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	China	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portugal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	India	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resto de países de la UE-27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otros países asiáticos y Oceanía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resto de Europa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Norte de África	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EE. UU. y Canadá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resto de África	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Países latinoamericanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Indique, por favor, cuál ha sido la repercusión que ha tenido su actividad internacional en:**

	Ha mejorado	No ha influido	Ha empeorado
Los resultados empresariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los costes unitarios de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El prestigio de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cuota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. EN UNA ESCALA DE 0 A 3 (SIENDO 0 NADA IMPORTANTE Y 3 MUY IMPORTANTE), VALORE, POR FAVOR, EN QUÉ MEDIDA INFLUYEN EN SU DECISIÓN ACERCA DE EXPORTAR A UN PAÍS O INVERTIR EN ÉL LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:**

0 NADA IMPORTANTE, 1 POCO IMPORTANTE, 2 IMPORTANTE Y 3 MUY IMPORTANTE

	0	1	2	3
Su estabilidad política	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su potencial de crecimiento económico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de sus infraestructuras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La existencia de canales de distribución en ese país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que ofrezca una fiscalidad favorable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tamaño de su mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los costes laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA A LAS EMPRESAS

Tipo de encuesta	Entrevista telefónica
Tipo de cuestionario	El cuestionario está estructurado en dos bloques que se distribuyen en 16 preguntas y 98 variables. La primera parte de la encuesta está destinada a caracterizar a la empresa y saber si tienen algún tipo de actividad comercial con el exterior y las barreras que encuentra en esta actividad. El segundo bloque de preguntas está enfocado únicamente a aquellas empresas que son exportadoras o tienen IDE en el extranjero, centrándose en los aspectos que son determinantes para dicha actividad (países destino, mecanismos de acceso, repercusión de la actividad en el exterior, etc.).
Población	89.116 empresas en Aragón, según datos del DIRCE del año 2012. 4.052 empresas exportadoras según datos del ICEX del año 2012.
Tamaño muestral	Muestra inicial: 200 empresas, de las que 39 (20%) tenían actividad internacional exportadora Muestra ampliada: 246 encuestas válidas, de las que 87 (35%) tenían actividad internacional exportadora
Procedimiento de muestreo	La entrevista se ha realizado de forma telefónica. Los encuestados son seleccionados al azar de la base de datos SABI. Tras realizar aleatoriamente las 200 primeras entrevistas la muestra se amplió con 48 encuestas más y se seleccionaron únicamente empresas con actividad internacional para tener suficiente representatividad de las mismas.
Error muestral	Muestra inicial (200): 6,9% (para un coeficiente de fiabilidad del 95%). Muestra ampliada (246): 6,2% (para un coeficiente de fiabilidad del 95%). Submuestra de empresas exportadoras (87): 10,4% (para un coeficiente de fiabilidad del 95%).
Trabajo de campo	Las encuestas se han realizado entre los meses de enero y marzo de 2013.
Control de encuestas	Las encuestas se han supervisado a través de controles directos e indirectos, comprobando la consistencia de los cuestionarios para cada uno de los encuestados.

## Anexo C. Importancia de las variables en la formación de perfiles de empresas

Es importante conocer cómo las variables que caracterizan a las empresas se distribuyen dentro de los perfiles, para ver cuáles son las diferencias significativas y cómo se han llegado a formar los tres grupos diferenciados. El Gráfico 1 resume la composición y tamaño de cada uno de los tres perfiles resultantes, así como los distintos predictores o variables ordenadas según su grado de contribución general a la estimación del modelo. Las casillas reflejan la tendencia general central para cada perfil, la media en el caso de que la variable sea continua y la moda (o categoría más frecuente) y su porcentaje para las variables categóricas.

Antes de describir los perfiles y su caracterización se debe estudiar qué variables son las que tienen una contribución significativa en cada perfil. Teniendo en cuenta que se están utilizando diferentes tipos (continuas, categóricas y dicotómicas), se han seleccionado dos contrastes de significatividad: para las variables e indicadores continuos se utiliza el contraste de la t-de Student y para las variables categóricas se utiliza el estadístico  $\chi^2$  de Pearson (aplicando el ajuste de Bonferroni para comparaciones múltiples). El estadístico t-de Student compara las medias entre cada uno de los perfiles y la media de la muestra total. A un nivel de confianza 95% la hipótesis que contrasta este estadístico en las variables continuas es la siguiente:

- $H_0$  = no existen diferencias significativas entre la media de la muestra total y las de los perfiles, es decir las medias son iguales (Hipótesis nula).
- $H_1$  = existen diferencias significativas entre las medias de la muestra total y las de los perfiles de las empresas.

Del mismo modo, para las variables categóricas, el *test* de  $\chi^2$  contrasta la hipótesis de independencia entre la distribución de frecuencias de las categorías de la variable para cada uno de los perfiles y la distribución de frecuencias para la muestra total. Se ha fijado el nivel de confianza para diferencias significativas en el 95% y se ha establecido una región crítica en la cual se rechaza la hipótesis nula.

Los Gráficos 2 y 3 muestran las variables que contribuyen a la formación de los tres perfiles. Ambos gráficos indican el valor del estadístico correspondiente y la región crítica para cada una de las variables. Las variables categóricas están representadas en el Gráfico 2 en orden de importancia en su contribución a la formación de cada perfil. Las variables continuas se presentan en el Gráfico 3. Para valores iguales o mayores de los establecidos en la región crítica se rechaza la hipótesis nula de la igualdad de medias, por lo que se entiende que esa variable afecta significativamente a la formación del perfil.

Los Gráficos 4 a 6 explican y justifican la clasificación en los tres perfiles descritos para la muestra total de empresas.

Gráfico 1. Composición de los perfiles y contribución general de las variables

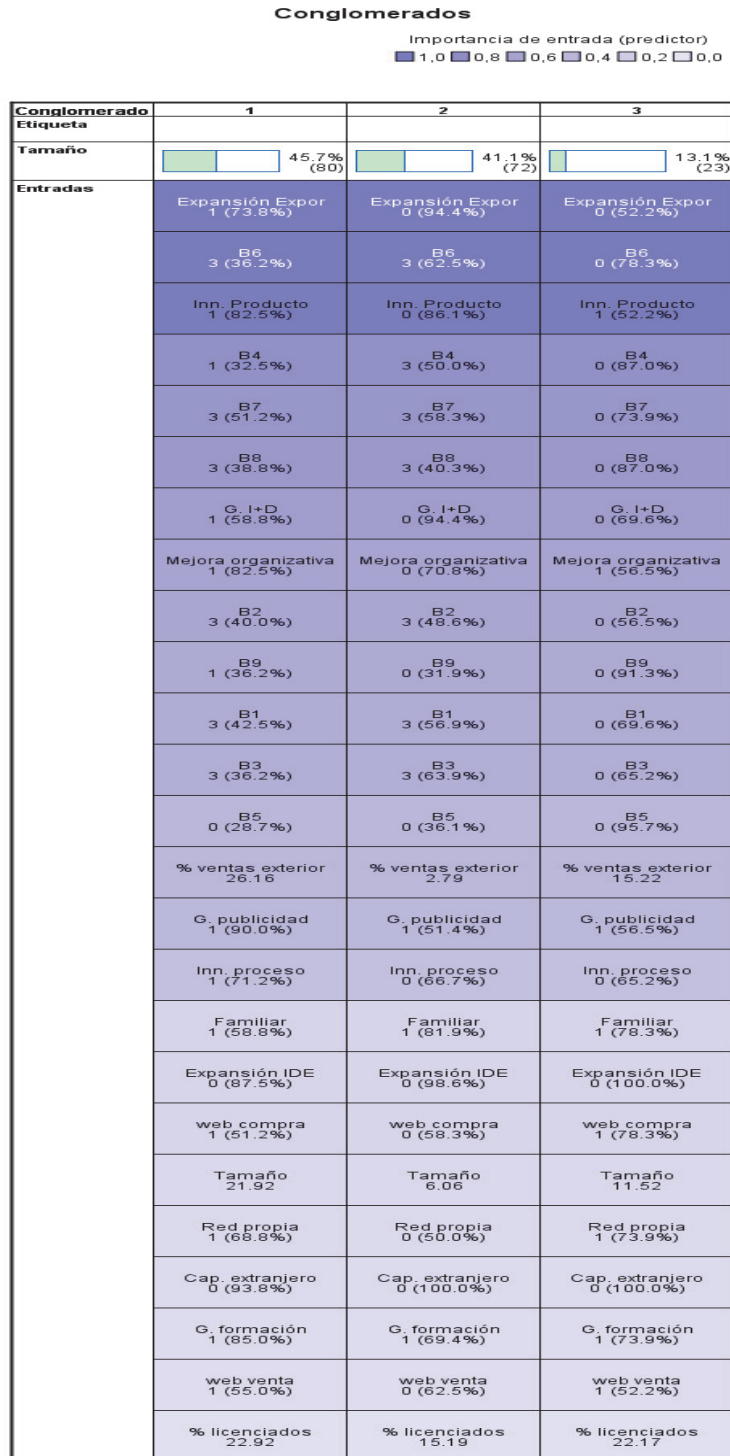
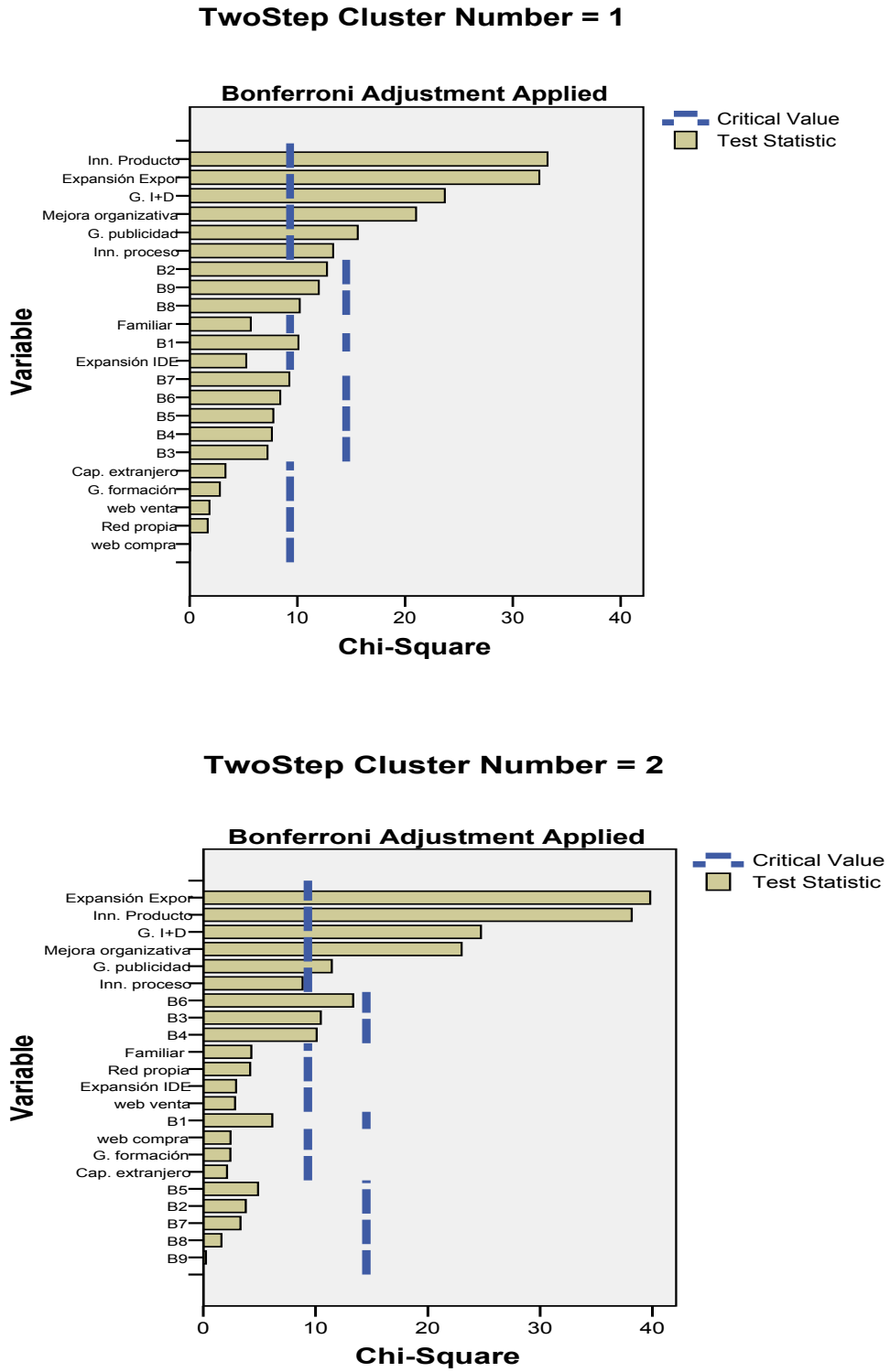


Gráfico 2. Importancia de las variables categóricas en la formación de los perfiles



**TwoStep Cluster Number = 3**

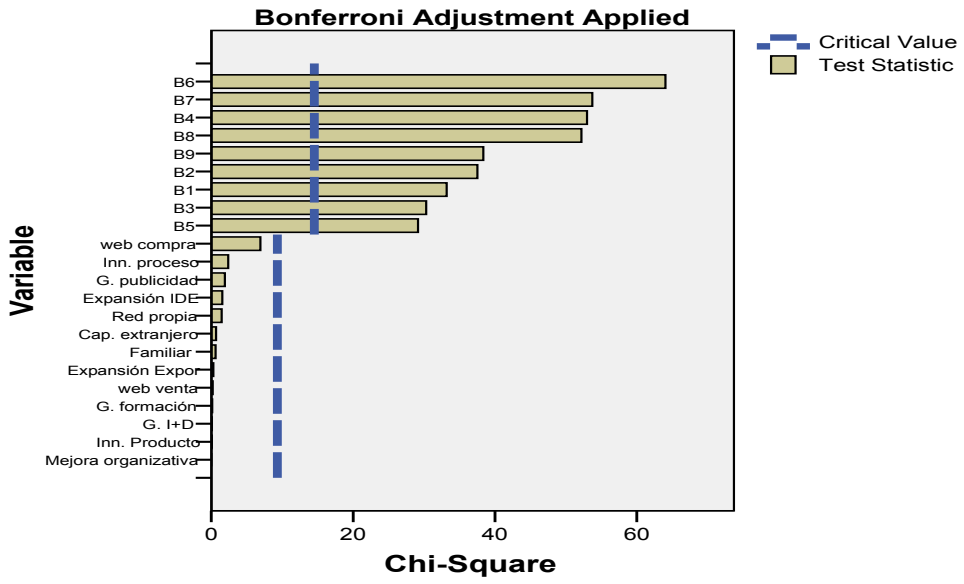
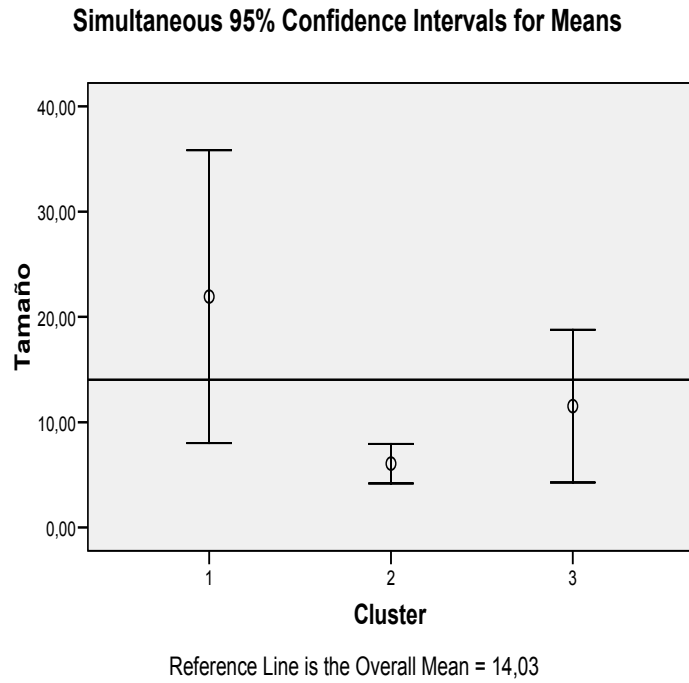
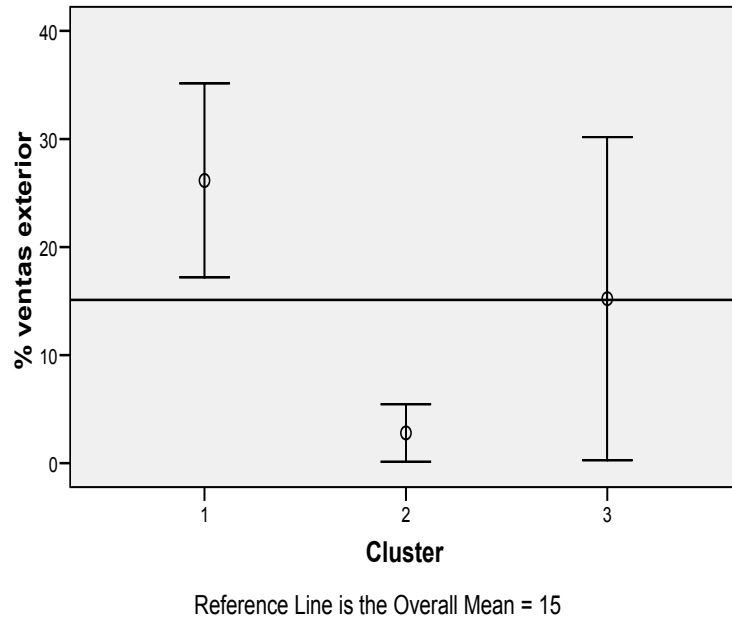




Gráfico 3- Importancia de las variables continuas en la formación de los perfiles



**Simultaneous 95% Confidence Intervals for Means**



**Gráfico 4. Variación intra-perfiles de la decisión de expansión internacional**

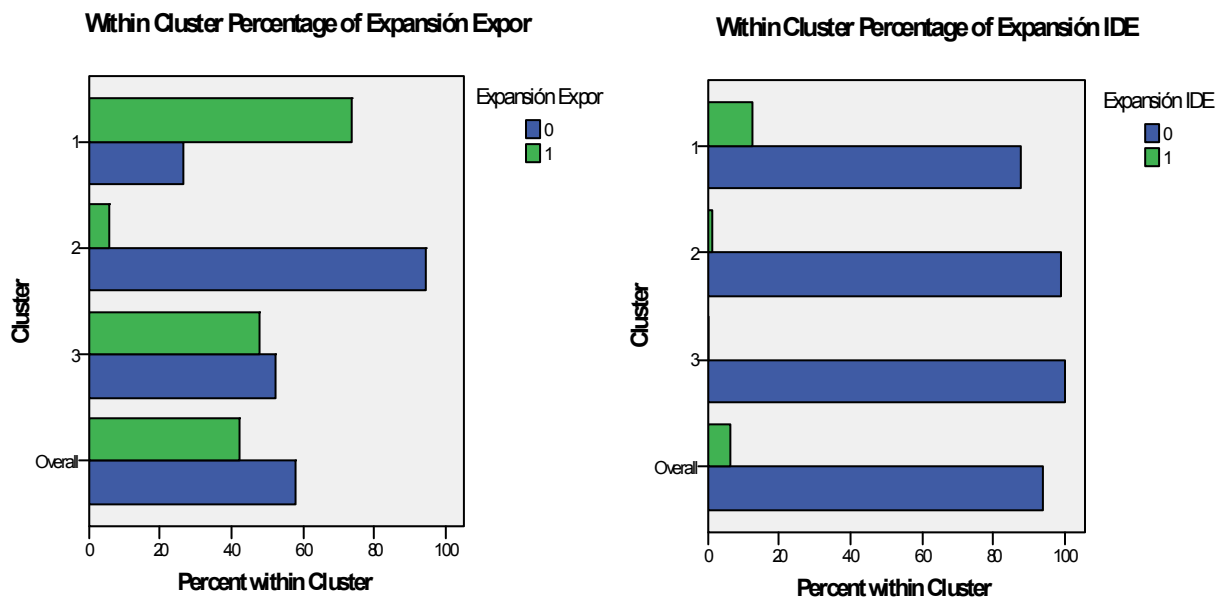


Gráfico 5. Variación intra-perfiles de la decisión de internacionalizarse según características de las empresas

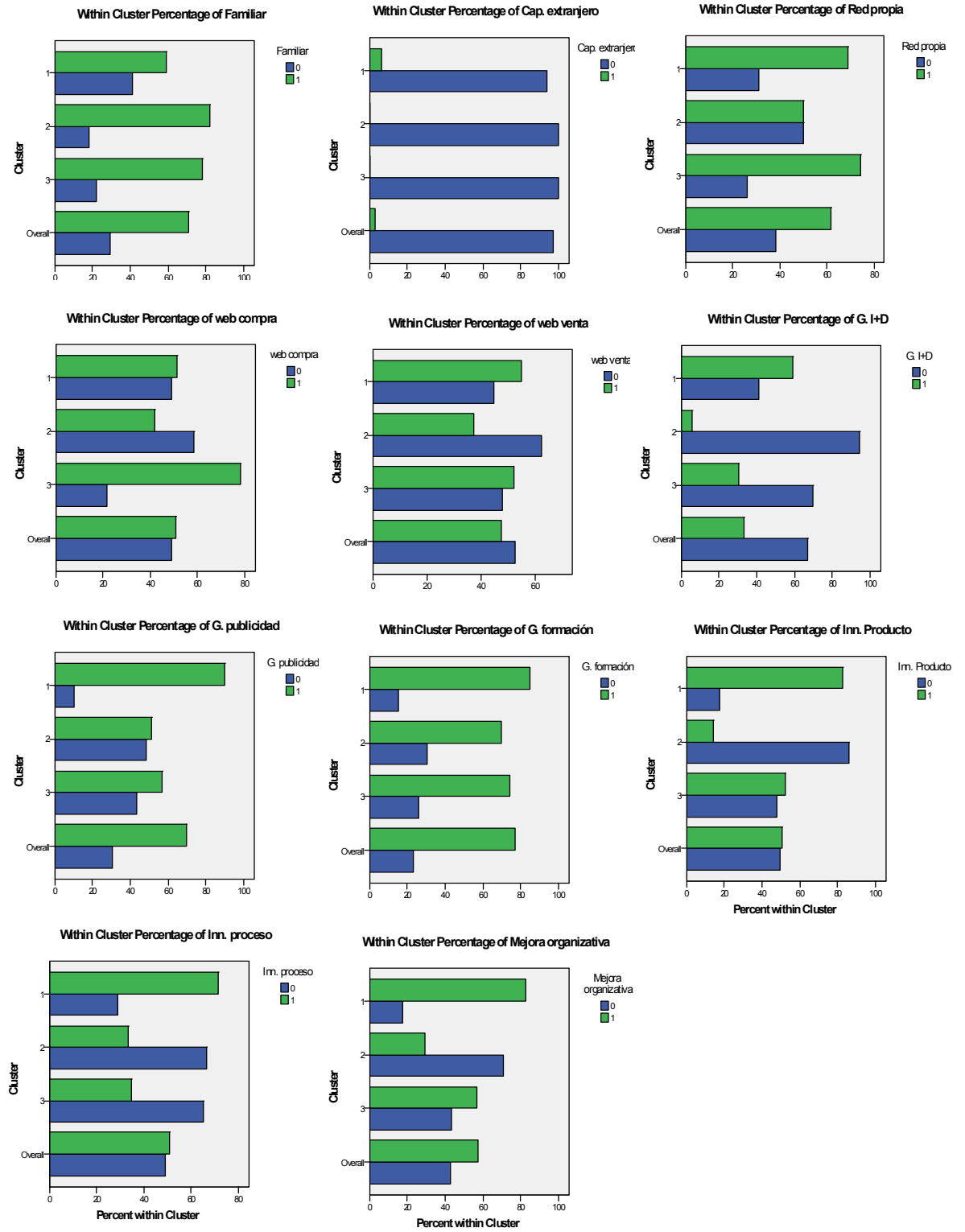
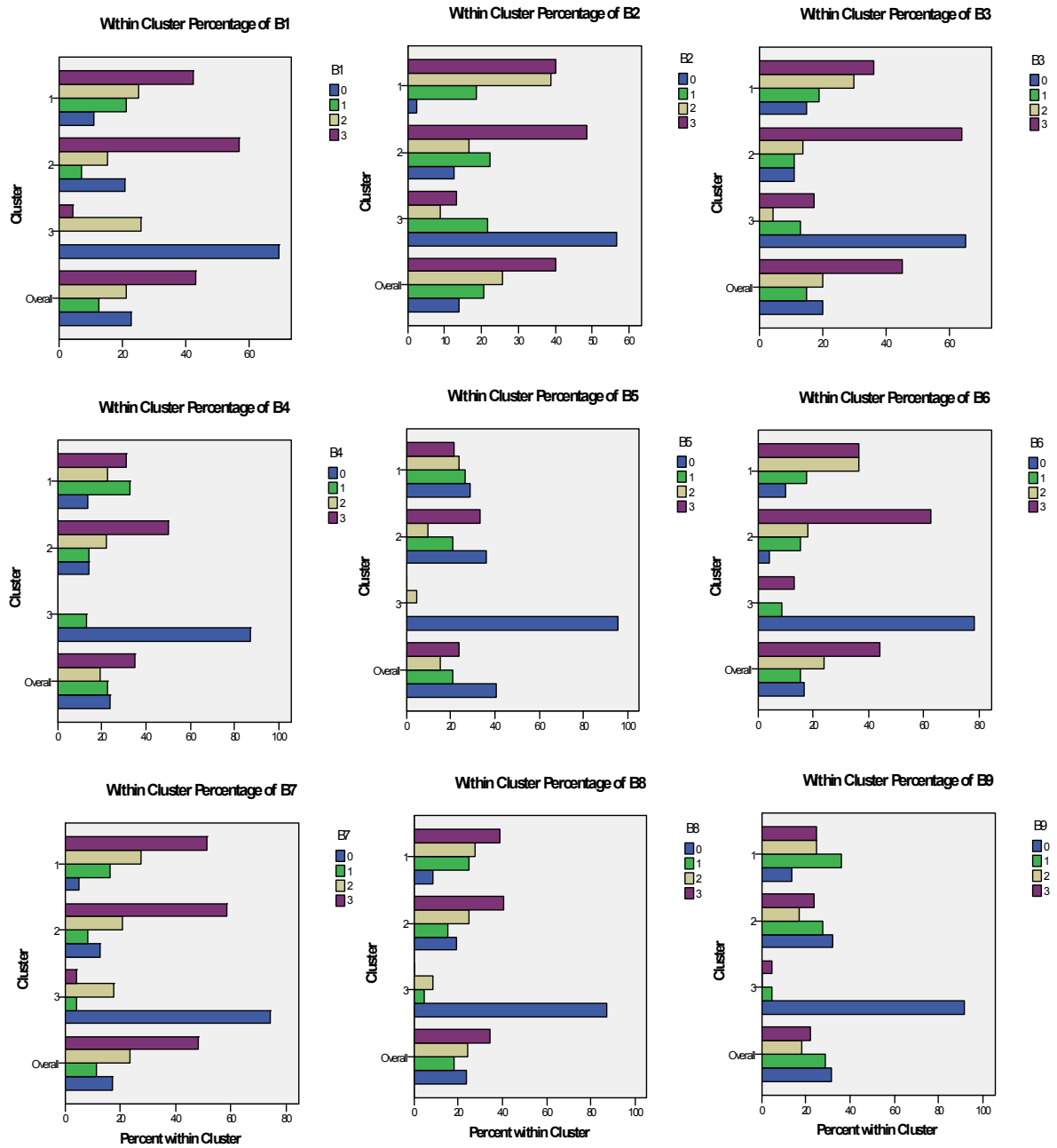


Gráfico 6. Variación intra-perfiles de las barreras a la internacionalización



## Anexo D. Importancia de las variables en la formación de perfiles de empresas exportadoras

El significado de los Gráficos 7 a 13 de este Anexo y los contrastes estadísticos llevados a cabo son los mismos que los del Anexo C, al que remitimos al lector. La única diferencia es que ahora, en este Anexo D, nos referimos sólo a las empresas de nuestra muestra que son exportadoras.

Gráfico 7. Composición de los perfiles de empresas exportadoras y contribución general de las variables

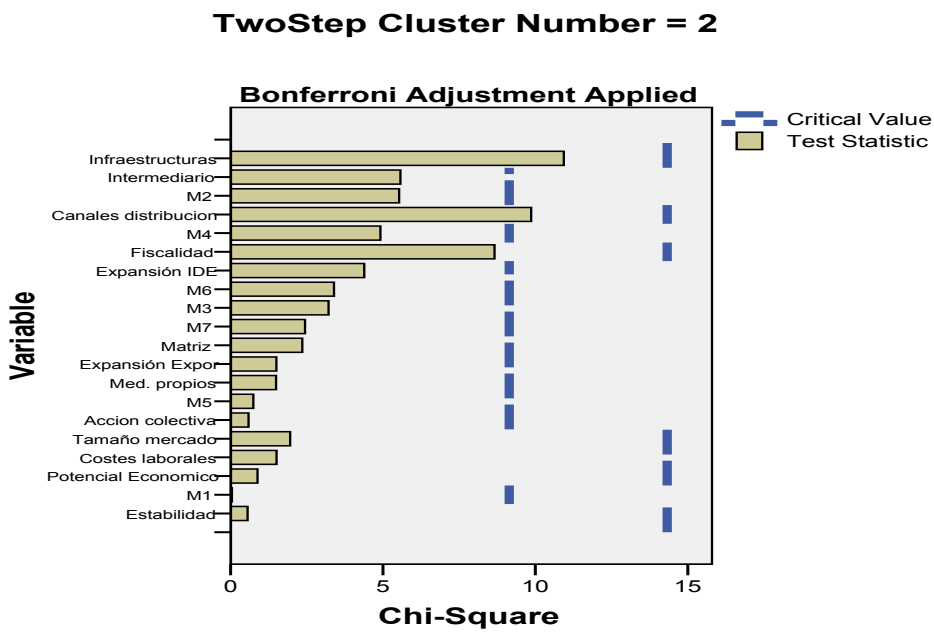
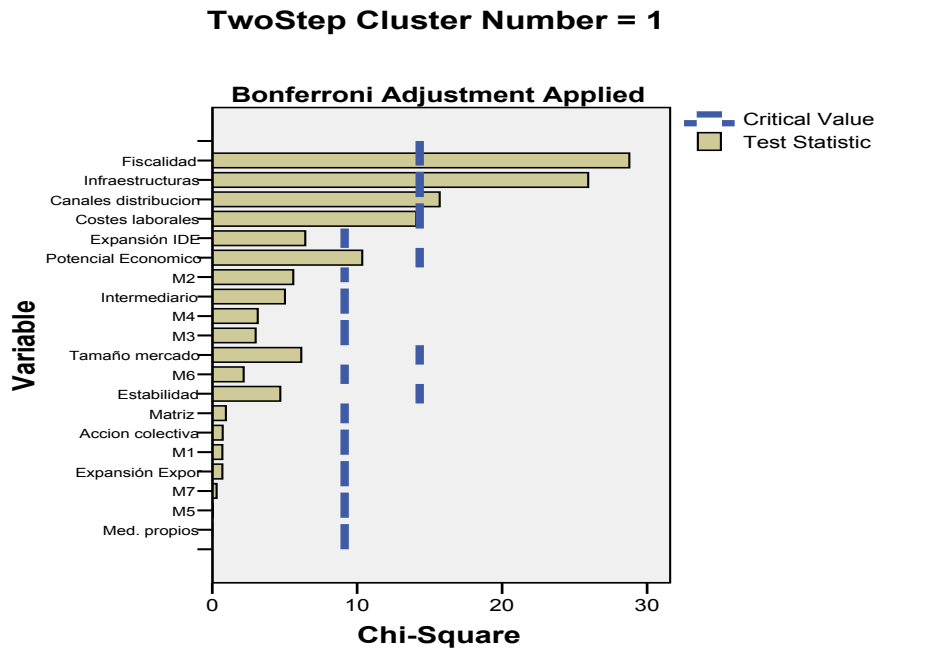
**Conglomerados**

Importancia de entrada (predictor)

■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Conglomerado	1	2	3
Etiqueta			
Tamaño	23,9% (16)	37,3% (25)	38,8% (26)
Entradas	Fiscalidad 3 (62.5%)	Fiscalidad 1 (64.0%)	Fiscalidad 0 (38.5%)
	Infraestructuras 3 (75.0%)	Infraestructuras 2 (64.0%)	Infraestructuras 1 (38.5%)
	M2 1 (93.8%)	M2 1 (88.0%)	M2 0 (73.1%)
	Canales distribucion 3 (75.0%)	Canales distribucion 2 (60.0%)	Canales distribucion 1 (30.8%)
	M4 0 (100.0%)	M4 0 (100.0%)	M4 0 (57.7%)
	M3 1 (87.5%)	M3 1 (84.0%)	M3 0 (61.5%)
	M6 0 (100.0%)	M6 0 (100.0%)	M6 0 (69.2%)
	Costes laborales 3 (50.0%)	Costes laborales 0 (44.0%)	Costes laborales 0 (57.7%)
	Intermediario 0 (100.0%)	Intermediario 0 (56.0%)	Intermediario 0 (80.8%)
	Expansión IDE 0 (62.5%)	Expansión IDE 0 (100.0%)	Expansión IDE 0 (84.6%)
	Potencial Economico 3 (87.5%)	Potencial Economico 3 (44.0%)	Potencial Economico 2 (42.3%)
	Matriz 0 (93.8%)	Matriz 0 (96.0%)	Matriz 0 (69.2%)
	Tamaño mercado 3 (68.8%)	Tamaño mercado 2 (44.0%)	Tamaño mercado 2 (57.7%)
	M7 0 (93.8%)	M7 0 (80.0%)	M7 0 (96.2%)
	Med. propios 1 (75.0%)	Med. propios 1 (64.0%)	Med. propios 1 (64.6%)
	Expansión Expor 1 (61.2%)	Expansión Expor 1 (96.0%)	Expansión Expor 1 (84.6%)
	v_extran 26.00	v_extran 41.36	v_extran 32.62
	Estabilidad 3 (62.5%)	Estabilidad 3 (36.0%)	Estabilidad 2 (38.5%)
	Tamaño 15.12	Tamaño 36.00	Tamaño 18.31
	M1 1 (93.8%)	M1 1 (88.0%)	M1 1 (80.8%)
	Accion colectiva 0 (68.8%)	Accion colectiva 0 (84.0%)	Accion colectiva 0 (76.9%)
	M5 0 (93.8%)	M5 0 (88.0%)	M5 0 (96.2%)

Gráfico 8- Importancia de las variables categóricas en la formación de los perfiles de las empresas exportadoras



TwoStep Cluster Number = 3

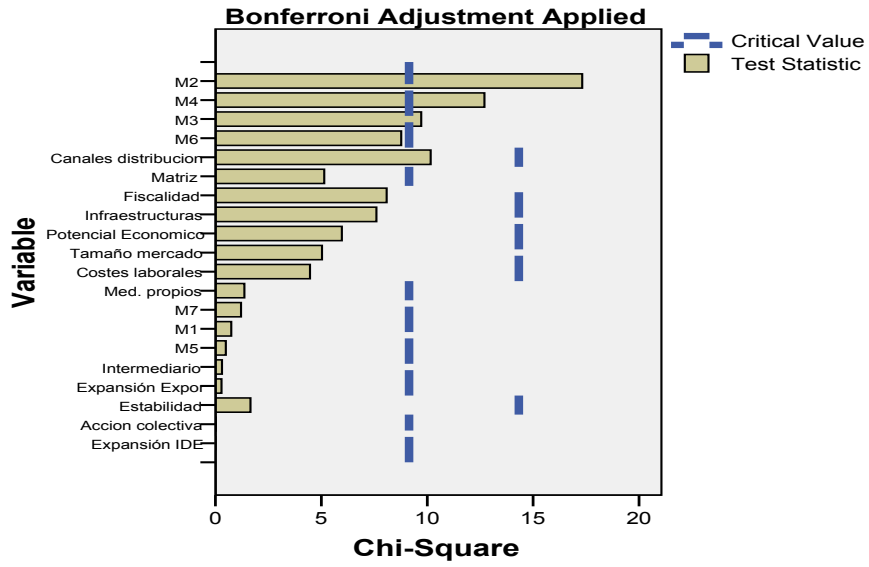


Gráfico 9. Importancia de las variables continuas en la formación de los perfiles de las empresas exportadoras

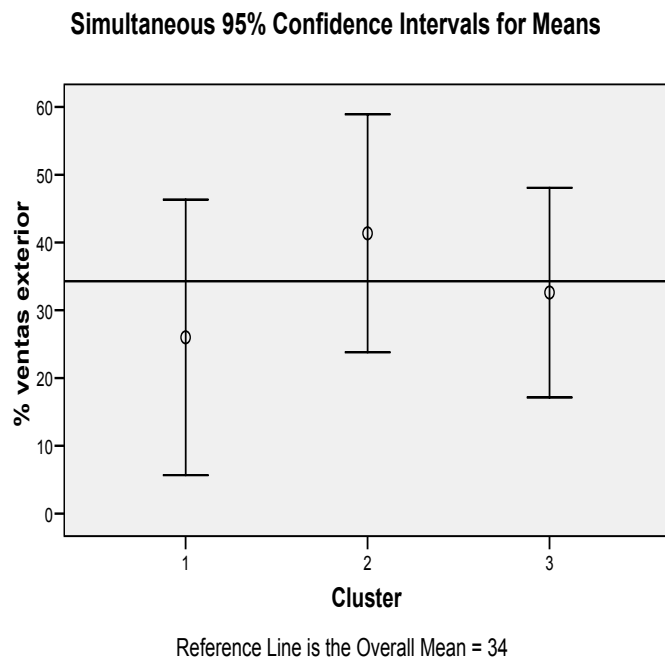
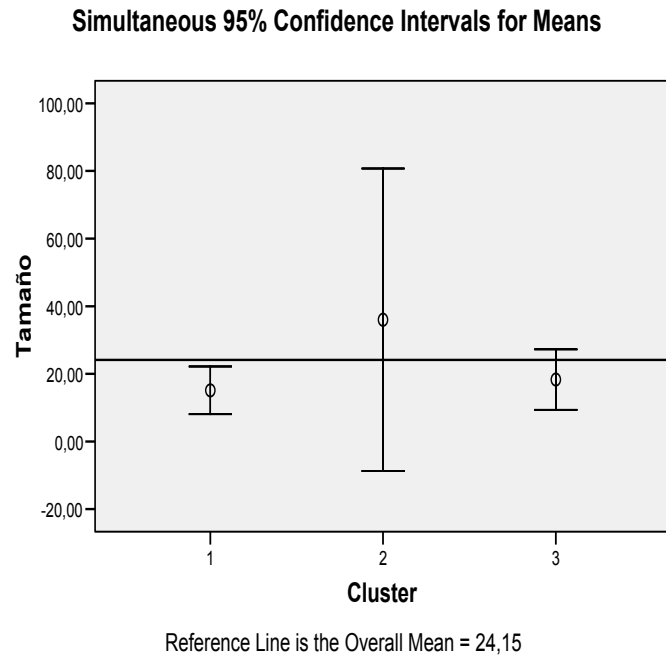




Gráfico 10. Variación intra-perfiles de la decisión de expansión internacional

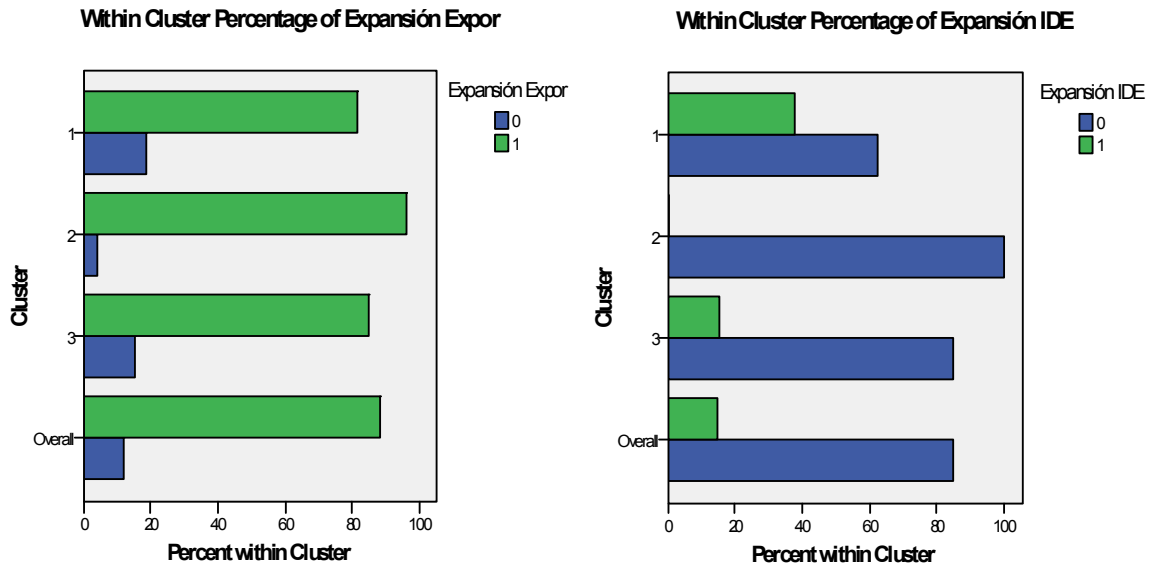


Gráfico 11. Variación intra-perfiles de los motivos para exportar

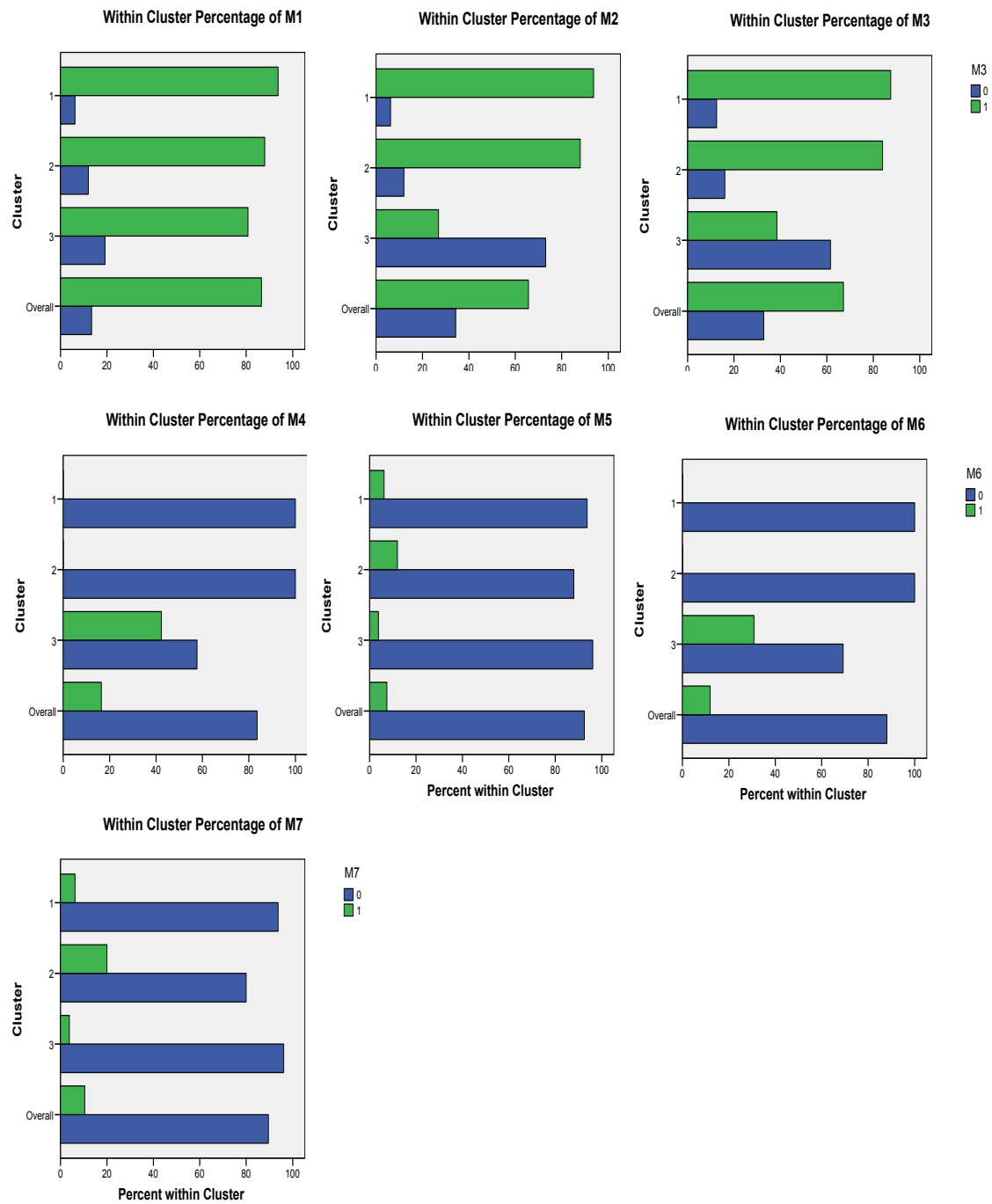


Gráfico 12. Variación intra-perfiles de los medios utilizados en la exportación

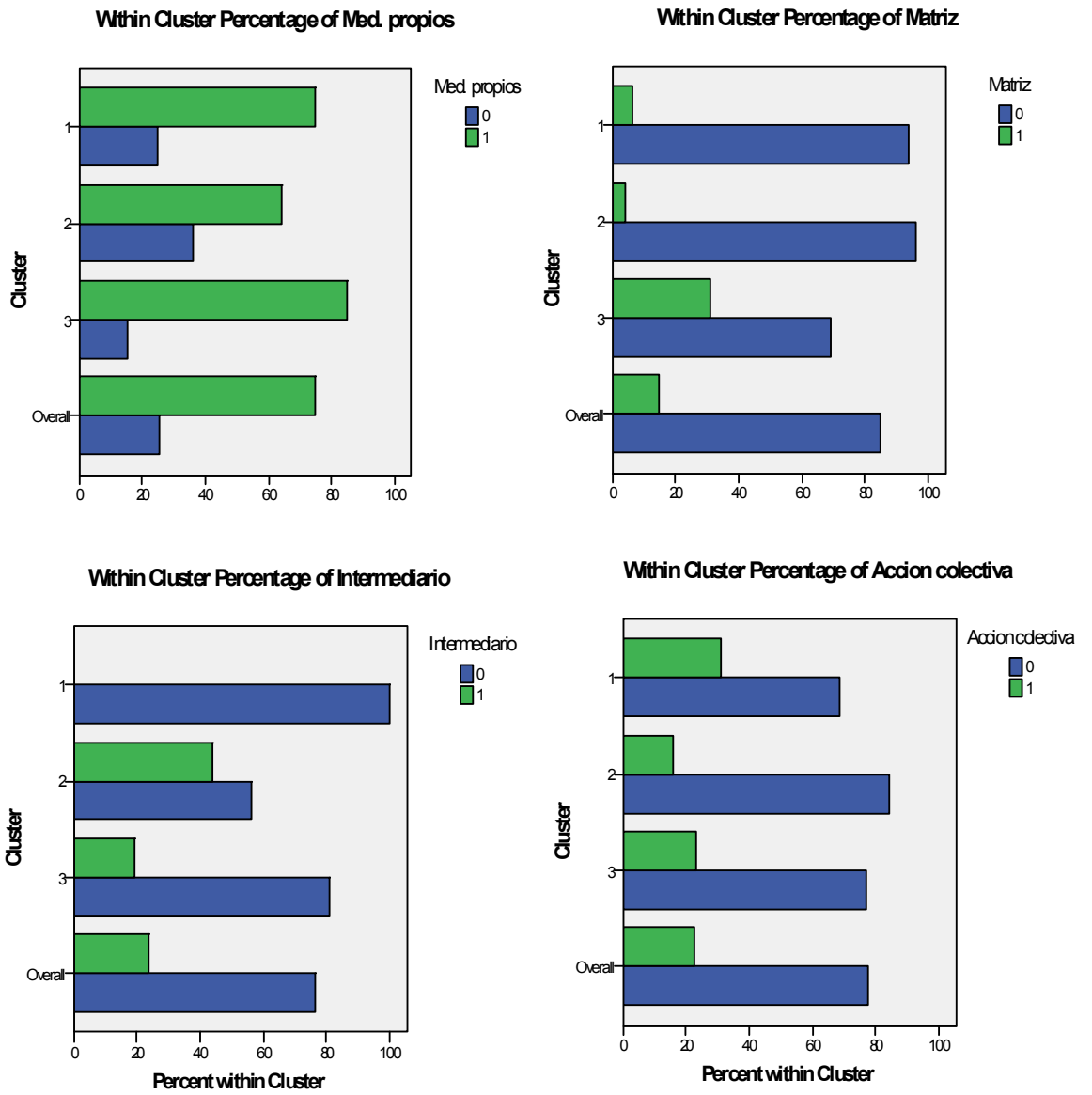


Gráfico 13. Variación intra-perfiles de las características del país de destino

