

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES ¿CÓMO APOYAR DESDE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS?

MARÍA JOSÉ CANO

BEGOÑA BEVIA

Consultoras Senior
en Comercio Internacional

La internacionalización es una de las principales armas que poseen las pymes para sobrevivir en épocas de crisis del mercado nacional. Cuando la demanda interna se estanca e incluso decrece día a día y las empresas ven cómo sus ventas se reducen drásticamente, la búsqueda de nuevos mercados en busca de potenciales clientes supone una necesidad para la pyme.

La globalización internacional, fenómeno de las últimas décadas, ha convertido el escenario en el que se mueve la pyme española en un mundo abierto, donde las fronteras desaparecen y existe libertad de movimiento de productos, personas y empresas. Con ello, el mercado nacional, hasta la fecha, protegido y suficiente, se va transformando con la aparición de la competencia internacional que complica la expansión de la empresa española. La internacionalización no solo como supervivencia sino como motor para expandirse y ampliar negocio.

Observamos como el depender de un solo mercado, estrategia de muchas pymes hasta la fecha, supone asumir un alto riesgo. Dificultad en el mercado se traduce en dificultad en la empresa, estancamiento de la demanda interna supone caída de sus ventas y mayor competencia. Por ello, la internacionalización, trabajar en varios mercados supone para la empresa diversificar este riesgo. Las dificultades por las que atraviesa un mercado destino pueden ser subsanadas por la situación del resto de mercados de la empresa.

Numerosos son los beneficios de la internacionalización para la pyme:

Mejor conocimiento de la oferta internacional, para conocer que ofrece la competencia, cuales son las novedades y los avances del sector en los demás mercados supone para la empresa estar a la vanguardia de los acontecimientos sectoriales. Conocer las tendencias y los comportamientos de los demás mercados le permite poder innovar para ofrecer productos y servicios dirigidos a satisfacer las nuevas demandas.

Utilización de la capacidad productiva excedentaria de la empresa, lo que le permite rentabilizar las infraestructuras de que dispone la empresa y que suelen estar infrautilizadas cuando se centra en su mercado local, lo que determina la existencia de una capacidad de producción ociosa que no le permite alcanzar su óptimo en la curva de la experiencia y se traduce en una falta de optimización de recursos humanos, materiales y económicos.

Le permite mejorar su competitividad como empresa, tanto a nivel producción, como a nivel financiero, al incrementarse sus ventas, como de imagen, puesto que tendrá un mayor reconocimiento tanto para los agentes que operan a nivel internacional como para el público en general.

Pero este proceso de expansión internacional no solo es bueno para la pyme, sino que su beneficio se traslada a la economía nacional, con los siguientes efectos, entre otros:

- ✓ Inversión en I+D, porque la necesidad de competir en los mercados internacionales obliga a las empresas a situarse a la vanguardia de los productos y servicios destinados a mercados muy competitivos, para lo que la investigación y desarrollo son requisitos clave del éxito internacional. La innovación constituye una considerable ventaja comparativa y competitiva para las empresas en los mercados globales, no solo por ofrecer productos novedosos, sino también por la adaptación permanente de estos a la normativa y los usos y costumbres de los mercados concretos a los que van destinados.
- ✓ La expansión de las empresas internacionalizadas favorece el mantenimiento y crecimiento de las industrias auxiliares y componentes, por lo que produce el denominado «efecto arrastre» con resultados positivos para todo el tejido empresarial nacional.
- ✓ Mantenimiento del empleo, puesto que las empresas internacionalizadas necesitan personal más cualificado, por lo que están dispuestas a hacer un mayor esfuerzo en la formación específica de sus trabajadores, siendo empleos más cualificados, con una retribución considerablemente mayor y con una menor temporalidad laboral.
- ✓ Mejora de la competitividad del mercado local, porque la mejora en los procesos, la adaptabilidad del producto, las inversiones en I+D+i, la apuesta por las nuevas tecnologías, en definitiva, la modernización de las empresas exportadoras se traducen en una oferta mucho más cualificada en el mercado doméstico, lo que obliga al resto de las empresas nacionales a modernizarse y mejorar sus procesos para poder competir en el mercado nacional.

SITUACIÓN ACTUAL DE ESPAÑA ¶

Sin embargo, España sigue estando por detrás del resto de mercados europeos en su expansión internacional. Según el último informe del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, pese a que las exportaciones españolas de mercancías han crecido por encima del de las importaciones (23,4% frente a 18,9%) en el primer trimestre del 2011, se produce un aumento del déficit de la balanza comercial española (del 3,3%). Esta evolución ha supuesto un incremento de 2,9 puntos porcentuales de la tasa de cobertura española en el primer trimestre del 2011 en relación al mismo periodo del 2010.

Por su parte, en términos de la Contabilidad Nacional, la contribución del sector exterior al crecimiento del PIB se ha situado en 1,4 puntos en el primer trimestre del 2011.

Según los datos de la OMC, España se sitúa como decimoctava exportadora mundial de bienes y sép-

tima exportadora mundial de servicios. Y aunque su volumen de exportación ha crecido a lo largo del 2010, la cuota de España sobre el comercio mundial cae hasta el 1,6% en las exportaciones de mercancías y hasta el 3,3% en las exportaciones de servicios. Se sigue situando por detrás de los principales mercados europeos, aunque éstos también han visto caer sus cuotas a favor de los países asiáticos.

¿POR QUÉ NO SE INTERNACIONALIZAN LAS EMPRESAS? ¶

Uno de los principales barreras de la pyme española radica en su mentalidad, en la cultura empresarial existente. Empresarios con el convencimiento que el mercado local sigue siendo el objetivo de su negocio, donde competir con las empresas nacionales y quitarles cuota de mercado es el remedio a sus males. El miedo a lo desconocido, la animadversión a asumir riesgos empresariales, y sobre todo la tendencia a la continuidad de muchas empresas, sigue siendo un obstáculo fundamental para la internacionalización de las pymes.

La falta de financiación, tanto propia como ajena, necesaria para la inversión en este proceso de expansión, también supone un importante handicap. Abrirse a nuevos mercados supone investigar e invertir en adaptación de los productos y servicios, viajar al mercado para conocer de primera mano sus características, participar en ferias y realización de material promocional para dar a conocer la empresa. El retorno económico empieza a verse a medio plazo y con ello la empresa suele necesitar financiación para hacer frente a esta inversión, financiación, en muchos casos muy difícil de obtener.

La falta de personal cualificado en la empresa. Trabajar en mercados exteriores conlleva la necesidad de personal especializado, la mayoría de las empresas y en especial las pymes, se encuentran con el problema de que su personal es escaso, por lo que normalmente se encuentra saturado, aunque tienden a asignar las nuevas funciones internacionales a su personal comercial, con una formación no siempre adecuada a estas nuevas cargas.

La falta de idiomas. Esta es una de las grandes asignaturas pendientes de los españoles. Aunque se ha avanzado mucho y el nivel de España en el conocimiento de idiomas ha mejorado en los últimos años, seguimos en la cola de Europa.

¿EL TAMAÑO IMPORTA? ¶

Claramente el tamaño es un factor fundamental no tanto para la internacionalización de la pyme, muchas microempresas basan su actividad en mercados exteriores, pero sí para la facilidad en el acceso, posicionamiento, implantación y firma de acuerdos empresariales en el exterior, lo que permite a la gran empresa ser claramente más competitiva a priori que a las pymes.

El Secretario de Estado de Comercio Exterior ha afirmado que el crecimiento del Producto Interior Bruto que se espera para el 2011 será básicamente debido a la contribución de la demanda externa. Así mismo hizo constar que ha sido el sector exterior el que ha permitido amortiguar la caída del PIB en el 2010, ya que la demanda interna mantuvo su tendencia a la desaceleración.

El censo de empresas exportadoras españolas superan las cien mil, aunque constituyen solo un 3% del total del tejido empresarial español (fuente ICEX), aunque incluye una gran cantidad de empresas del tipo "oportunistas", con ventas aisladas en el exterior, ya que si nos centramos en las empresas que exportan de forma regular no alcanzan las 40.000.

El mayor volumen de exportación se concentra en las grandes empresas, muchas de ellas líderes en el mercado internacional, y claramente podemos apreciar que las que cotizan en el IBEX 35 tiene una importantísima actividad exterior, destacando empresas como Abengoa, con un 68,7 % de facturación exterior; Acerinox SA con, el 88,6%; Ebro Puleva, con el 75,5%; Ferrovial SA, con el 65%; Gamesa, 68,9%; Grifols SA, con el 75,3%; Iberdrola, con el 58,6%, o Iberia, con el 63,4%. Respecto a las entidades financieras podemos destacar el Banco de Santander, con un 71,9% de operativa internacional y el BBV, con un 52,8%.

Si tenemos en cuenta los datos acumulados que aporta el ICEX sobre las empresas del IBEX 35, podemos apreciar que más de la mitad de la facturación de las mismas corresponde al sector exterior, distribuido de forma más o menos homogénea entre la UE y el resto del mundo no UE ni OCDE, con un peso específico inferior en la actividad de las empresas en la OCDE.

Claramente estas grandes empresas tienen menos problemas de acceso al exterior, bien por implantación directa como en el caso de las entidades financieras, ya sea por acuerdos internacionales estratégicos como es el caso de Iberdrola con Qatar Holding o la adquisición de Elektro Brasil, o las empresas del sector de bienes de lujo que se han unido para promocionar los mercados internacionales creando Circulo español de lujo Fortuny y Luxury Spain.

Las grandes empresas suponen en España un 0,1% del tejido empresarial y comprende del orden de 2.500 empresas. Por su parte, las pymes constituyen el 99,9% del tejido empresarial y más de 1.400.000 empresas sin contar con ganadería y agricultura, sectores claramente exportadores. Pero el 54% del total de las exportaciones nacionales se concentra en no más de medio millar de empresas.

PROGRAMAS Y PROPUESTAS ↓

Dada la problemática y las causas por las que la empresa española ve frenado su expansión internacional, por parte de las distintas instituciones y agen-

tes, tanto públicos como privados, se han lanzado al mercado, diferentes programas de apoyo:

Financiero, por parte del Ministerio a través de ICO, se establecen diferentes líneas financieras. El MITyC es consciente de las restricciones crediticias que dificultan y encarecen el proceso de internacionalización por lo que ha ido adoptando de forma progresiva paquetes de medidas de carácter financiero de impulso a la exportación.

Comercial, a través del ICEX, cámaras de comercio, institutos de fomento y las asociaciones sectoriales se apoya económicamente la participación en ferias, la realización de viajes de prospección y, con carácter general, todas aquellas acciones necesarias para un correcto acercamiento a los mercados internacionales.

Formación, traves de las distintas instituciones académicas españolas, tanto públicas como privadas, ofrecen un gran abanico de Master, cursos y programas dirigidos a formar a gerentes, directivos, empleados y recién titulados, con el fin de que conozcan las herramientas de gestión necesarias para conseguir con éxito la expansión internacional de la empresa.

La diferencia entre uno y otro programa radica principalmente en el público al que se dirige. Existen programas *full time* o a tiempo parcial; específicos de materias (marketing internacional, logística, financiación...) o completos (toda la operativa internacional); generalistas (dirigidos principalmente a universitarios) o especializados (para directivos con experiencia); presenciales y *online*. Actualmente, pocas son las universidades, escuelas de negocios y centros de estudios, que no ofrezcan este tipo de formación.

En esta línea, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio presentó en el 2009, como una iniciativa de apoyo a la pyme española, un ambicioso proyecto para formar a las empresas en las distintas funciones que cada una de las áreas de la empresa necesita para no sólo abrirse a nuevos mercados sino hacerlo de forma competitiva y con un mínimo de éxito en el intento.

Para ello, el Ministerio encarga la elaboración de un Programa de Internacionalización a la EOI, Escuela de Organización Industrial, dada su experiencia en las distintas áreas empresariales y un programa propio de gestión internacional de pymes. La EOI aceptó el reto y desarrolló un nuevo programa *online* especializado y, sobre todo, muy práctico para conseguir el objetivo previsto.

PROGRAMA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES ONLINE ↓

La Escuela de Organización Industrial, EOI, ha sido consciente desde sus orígenes de la necesidad de internacionalización de la empresa, por lo que la ha

incorporado en todos sus programas (uno de nuestros ejes transversales): MBA, másteres especializados y pymes, teniendo resultados muy bien valorados por los alumnos.

En los últimos años, la importancia de la internacionalización ha ido creciendo, fundamentalmente para paliar el descenso de consumo nacional, y en este sentido la EOI ha realizado varias actuaciones encaminadas a mejorar la competitividad de las empresas españolas en el exterior:

EOI Escuela de Negocios puso en marcha, a instancias del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el Programa de Internacionalización de pymes, que prioriza la formación en la modalidad *online*, contemplando las herramientas de gestión empresarial orientadas a la exportación y acompañada por tutorías personales e individualizadas. El programa cuenta con el apoyo del ICEX, que colabora decisivamente en la difusión y además presta atención preferente a las empresas participantes. También la CEOE se involucra en él y, de hecho, varios de los cursos están patrocinados y cofinanciados por patronales regionales. Con ambas instituciones se han firmado convenios al efecto.

Además de los organismos anteriores, en los distintos cursos se cuenta con la promoción y cofinanciación de entes regionales y locales, como las agencias regionales de internacionalización (EXTENDA, IPEX, Promomadrid, etc.), ayuntamientos, cámaras de comercio, agentes de desarrollo Local, CEEI's, fundaciones, gobiernos autonómicos, etc.

El programa de internacionalización de pymes *online* se desarrolla como un ambicioso proyecto que tiene como objetivo la formación general en el área de internacional, de inicialmente 500 pymes, objetivo que se consigue al establecer como requisito la realización de un plan de viabilidad internacional específico para cada una de las empresas participantes.

Este programa va dirigido a empresarios y empresarias y personal directivo o técnico de pymes que tengan intención de salir a mercados exteriores o consolidar su actual proceso de internacionalización y dispongan de herramientas informáticas para poder seguir el curso, dispongan de poco tiempo para asistir a clase o tengan un trabajo que les impida ir a las mismas.

Se marcan los siguientes objetivos:

- ✓ Mostrar a los técnicos y ejecutivos de empresa, mediante la formación *online*, el camino de la internacionalización.
- ✓ Crear oportunidad de intercambios en el ámbito internacional y fomentar la emergencia de nuevos empresarios con vocación internacional.
- ✓ Generar valor para la economía y empresas españolas promoviendo su proceso de internacionalización.

EOI ha desarrollado una metodología que se basa en la formación de carácter práctico y en la atención individualizada y activa a cada uno/una de los/las empresarios/as, y cuenta con un elemento clave que marca la diferencia respecto de otras metodologías: los programas no finalizan cuando el/la empresario/a termina su plan de internacionalización, sino que se mantiene un seguimiento continuo para apoyarle/a en la implantación de dicho plan.

El programa se desarrolla en la modalidad de «clase virtual», en la que los objetivos formativos se logran por la interacción profesor-alumnos, utilizando la plataforma telemática en unidades de trabajo semanales. Asimismo este programa cuenta con tres sesiones presenciales para afianzar determinados aspectos relacionados con la internacionalización de sus empresas.

El programa incluye el desarrollo de un módulo lectivo *online*, aunque el peso del curso recae en la elaboración tutelada de un plan de internacionalización en las empresas de las que proceden los alumnos participantes con datos reales de las mismas que les sirva de base para la implantación del mismo. La duración del curso es de 450 horas (1), (330 horas lectivas y 120 horas correspondientes a la elaboración de un plan de internacionalización autorizado por expertos).

Tiene dos módulos: El de especialidad internacional, dedicado a ahondar en los aspectos concretos que conllevan las operaciones destinadas a lanzar a la empresa al ámbito internacional y el de Desarrollo de Proyectos, orientado a la elaboración del plan de viabilidad de las empresas, centrado en su salida al exterior.

El programa se articula teniendo en cuenta los agentes, intermediarios, fases y necesidades de un plan de viabilidad internacional completo, con el objeto de romper con la necesidad de un consultor externo para la toma de decisiones en esta área estableciendo una metodología específica y detallada que permita a la empresa trasladarla a cualquier producto, mercado o temporalidad.

En este sentido se han desarrollado diversos instrumentos de apoyo a la internacionalización de la pyme: Cualquier empresa pyme ha de estar preparada para expandir su actividad en los mercados internacionales. Para responder al reto de la globalización, la empresa debe saber que no está sola, sino que, si lo necesita, cuenta con diferentes programas de ayuda, formativos, informativos, financieros o de promoción internacional, que las distintas administraciones públicas y las entidades de promoción a la internacionalización diseñan y ejecutan para facilitar esa salida a los mercados exteriores. Entre estas herramientas de apoyo cabe subrayar las siguientes:

Entorno económico: búsqueda y análisis de información sobre mercados internacionales. Internet

es hoy una herramienta imprescindible para el sector exportador, pues pone a su alcance mucha información que necesita conocer antes de iniciar cualquier actividad de internacionalización. De Internet se obtienen datos sobre la situación de un país, de un mercado, sistema arancelario e impositivo, posibles barreras al producto, la competencia.

Pero el problema consiste en que la cantidad de información que se puede encontrar es enorme y no siempre relacionada con la búsqueda. Por ello es necesario conocer la estructura y funcionamiento de la red, así como de sus herramientas. Asimismo es necesario aprender a organizar estrategias de búsqueda para minimizar el tiempo invertido.

Marketing internacional. Podemos definir el marketing internacional como una técnica de gestión empresarial, a través de la cual la empresa pretende obtener un beneficio aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional. Como marketing que se comparte con su versión nacional muchos de los conceptos y herramientas desarrollados en esta última disciplina. Como internacional, adquiere unas peculiaridades que le aportan su toque distintivo.

Los planes de marketing son una herramienta imprescindible para que las empresas puedan sobrevivir. Sus diseñadores tienen que hacer mucho más que el simple hecho de mejorar el plan del año anterior. Los planes han de ser estudiados y evaluados para cuantificar la eficacia cada año. Valorar si la estrategia ha sido correcta y si los objetivos son alcanzables y realistas.

Logística internacional. La utilización eficaz de la logística es fuente de valor añadido en la empresa. Forma parte de los grandes pilares del comercio exterior que incluyen también el marketing, la contratación, la financiación y las barreras aduaneras y técnicas. Por ello el estudio de los eslabones logísticos básicos como la previsión de la demanda, las tecnologías de la información (TI), las plataformas y operadores logísticos, el transporte o la actividad aduanera son factores clave de una formación completa en el área internacional.

Contratación internacional. Dentro de la gestión internacional de la empresa, una de las herramientas imprescindibles es la contratación. El acuerdo de voluntades entre las diferentes partes debe de reflejarse para la constancia de lo acordado en evitación de malentendidos y como forma de perfilar los derechos y obligaciones de cada parte. Algunos contratos y otros formalismos tienen concreciones mediante reconocimientos internacionales de formas de hacer, tales como los Incoterms o la legislación básica uniforme en materias como la compraventa etc. Por ello es imprescindible para la relación de actividades de negocios internacionales el conocimiento de los diferentes tipos de contratos posibles, sus fórmulas y la forma de concretar los acuerdos alcanzados.

No cabe duda que si después de conseguir una oportunidad de negocio internacional no precisamos con las otras partes como se va a reglamentar ese o esos negocios, podemos encontrarnos con importantes problemas. Ni que decir tiene que la existencia de una marca ayuda de forma sustancial a la comercialización de productos. La obtención de esa marca y su defensa frente a terceros en el ámbito nacional e internacional es algo que no se puede desconocer.

Financiación internacional. El cómo cobrar es uno de las primeras cuestiones que considera una empresa cuando se plantea realizar una exportación; y, desde luego, el primer aspecto estrictamente financiero. Supuestamente, la lejanía del comprador hace más incierto el resultado de la operación. En la primera parte del módulo abordaremos los principales sistemas que el exportador tiene a su alcance para canalizar el importe de sus ventas (o el comprador para pagar), sus ventajas e inconvenientes respectivos y la aplicabilidad a las distintas operaciones. En la medida de lo posible, se profundizará algo en aspectos prácticos de los medios de cobro, particularmente del crédito documentario, cuya casuística y modalidades va mucho más allá que el resto de instrumentos. Igualmente, en este módulo se introducirá el concepto de seguro de crédito para la exportación, instrumento a caballo entre los medios de cobro y la financiación, y también de una importancia considerable, y creciente, en el comercio internacional.

Aparte del riesgo de impago, el otro gran riesgo al que se enfrentan las empresas cuando venden al exterior, es el riesgo de cambio, es decir, el relacionado con la incertidumbre en la evolución de la moneda en que la operación comercial se haya pactado, siempre que no sea la del propio exportador.

TIC aplicadas a la internacionalización. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) constituyen hoy en día un elemento de capital importancia en la sociedad y el mundo empresarial no es, por supuesto, ajeno a esta circunstancia. La gama de posibilidades que ofrece el uso de redes telemáticas, en particular Internet, va desde la oferta de nuevos servicios hasta el uso de nuevas tecnologías en los procesos tradicionales.

En este contexto existen grandes oportunidades para el desarrollo de las capacidades de las empresas y de las personas que las integran, pero asimismo se pueden identificar riesgos, como pudiera ser la pérdida de privacidad, la necesidad de tener clara una estrategia de protección de datos o el cumplimiento de las leyes de propiedad intelectual.

Estrategia de empresa. La empresa es un conjunto de medios técnicos, productivos, financieros y humanos que interaccionan entre sí y con el entorno de forma continua. El resultado de esa interacción se refleja cada año en las cuentas anuales (balance y cuen-

ta de resultados) y cada día en el ambiente de trabajo de la empresa. Las empresas, como las personas y cualquier agrupación de humanos, tiene que saber de dónde viene y, sobre todo, dónde quiere llegar. La estrategia es la pauta que integra las decisiones en la empresa y la mueve en la dirección de los objetivos que se quieren alcanzar.

Entorno legal y fiscal. Estudio pormenorizado de la fiscalidad con trascendencia internacional y los instrumentos legales para orientar su aplicación.

Sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Proporciona los conocimientos y actitudes que requieren las ideas imperantes en torno a la gestión de empresas sostenibles y responsables.

Proyectos. La realización del proyecto pretende guiar a los alumnos a través de las diferentes etapas que conforman el proceso de internacionalización de una empresa, obligándoles a poner en juego las funciones típicas de la gestión empresarial.

Los proyectos se han estructurado como una secuencia de etapas o hitos que unidas forman el proceso de internacionalización de la empresa. Cada etapa tiene asignado un plazo de tiempo de trabajo. El proyecto implicará que cada alumno realice un Informe Final que suponga un Plan de Estratégico de Internacionalización de su Empresa.

Los hitos de los proyectos son seis: Profundización en la viabilidad del proyecto; informe de situación del plan estratégico; estrategia de distribución y de acceso al cliente; contratos de compraventa, distribución y agencia; negociación con los clientes y presentación de ofertas. profundización del plan estratégico y consolidación de la presencia en los mercados exteriores, y presentación

El programa formativo, que ha sido llevado a cabo por la EOI y cofinanciado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, y el Fondo Social Europeo, es gratuito para los participantes

RESULTADOS DEL PROGRAMA ↓

Este programa ha tenido un resultado mucho mayor de lo esperado, ya que la exigencia inicial era la formación de 500 pymes, alcanzado a día de hoy a más de 1.000 empresas, en su mayoría pymes, integradas en 44 cursos en prácticamente todo el territorio nacional. Partiendo de la política de transparencia en la que se basa la EOI, Escuela de Organización Industrial, se encomienda a la URJ (organismo externo e independiente) un programa de seguimiento y monitorización para evaluar los resultados del programa.

Para ello se han llevado a cabo mediciones del éxito, tanto al finalizar el programa mediante un estudio de monitorización (datos junio-diciembre 2010) como, después, a los seis meses de realizar dicho programa, mediante un estudio de seguimiento (junio 2010-

marzo 2011). Estos estudios se han realizado mediante unas encuestas a las empresas que han participado. La investigación ha corrido a cargo de la Universidad Rey Juan Carlos con un equipo dirigido por su Vicerrector Francisco Blanco

Fichas técnicas ↓

Estudio de monitorización. Centrado en el conjunto de empresas que han realizado el programal. Error muestral: Para un nivel de confianza del 90%, y $P = Q$, el error real es $< \pm 4,5\%$ para el conjunto de la muestra y en el supuesto de muestreo aleatorio simple. Fecha de realización: Entre el 19 de junio y el 22 de diciembre del 2010.

Estudio de seguimiento al conjunto de empresas que han realizado y finalizado el programa hace más de seis meses. Error muestral: Para un nivel de confianza del 90%, y $P = Q$, el error real es $< \pm 5,3,0\%$ para el conjunto y en el supuesto de muestreo aleatorio simple. Fecha de realización: Entre el 19 de junio de 2010 y el 27 de marzo del 2011.

Resultados. Los principales resultados obtenidos tras este estudio son los que aparecen a continuación. El porcentaje de las empresas internacionalizadas se ha incrementado un 6% tras la realización del curso. Hay una relación entre tamaño de empresa y carácter exportador muy significativa. Casi el 74% de las que finalizan con éxito su internacionalización tienen más de 10 trabajadores. Más del 70 % de las que no consiguen exportar tienen menos de 10 trabajadores.

Las empresas que han conseguido implantarse en el exterior manifiestan el siguiente comportamiento:

- ✓ El porcentaje de clientes internacionales se ha incrementado de media en un 18,24%.
- ✓ El porcentaje de facturación debido a las exportaciones se incrementó de media en un 14,58%
- ✓ Más de la mitad de las empresas han incrementado el número de empresas cliente a las que exportan directamente sin intermediarios.
- ✓ El 64,3% de las empresas han aumentado su presencia en algún nuevo país de la UE.
- ✓ Más de la mitad ha aumentado su presencia en más de un país fuera de la UE.
- ✓ La casi totalidad de las empresas ha llevado a cabo una selección planificada de los mercados exteriores. Según van pasando los meses planifican más la selección de mercados. Por tanto hay un efecto de «maduración» en ellas. Este proceso se prueba por el hecho de que se pasa de menos de un tercio de las empresas que han definido por escrito un plan de internacionalización al comienzo del curso a más de las tres cuartas partes seis meses después de finalizar el mismo.

- ✓ Las empresas muestran resistencia a realizar un plan de marketing internacional. Sin embargo, el porcentaje de empresas que lo realizan se ha incrementado en casi un 40%. Casi la totalidad de las que lo han realizado lo valoran positivamente
- ✓ Casi las tres cuartas partes de las empresas han participado en ferias internacionales pasados al menos seis meses de la finalización del curso.
- ✓ Se ha incrementado en un 15% el porcentaje de empresas que realizan publicidad en terceros países.
- ✓ Se ha reducido en algo más de un 4% el porcentaje de empresas que sigue teniendo dificultades con los procesos aduaneros. Un tercio de las mismas sigue teniendo dificultades.
- ✓ Casi las tres cuartas partes no tienen problemas con la contratación internacional. El porcentaje de empresas que tienen estos problemas se ha reducido en algo más de un 16%.
- ✓ Sólo un tercio de las empresas han realizado registros de patentes y marcas internacionales.
- ✓ Hay una relación significativa entre el incremento de presencia en los mercados exteriores y acciones promocionales. Esta relación positiva se da también entre las acciones promocionales y las empresas que patentan. Como hemos comentado antes, las empresas que hacen selección de mercados tienen un plan de internacionalización detrás que las apoya.
- ✓ Las empresas que no han tenido éxito en la internacionalización, tienen un comportamiento homogéneo. Casi la mitad no han puesto en marcha un proyecto de internacionalización. La mitad que no lo han puesto en marcha no tienen intención de hacerlo. Los motivos para no ponerlo en marcha no son percibidos con claridad por parte de las empresas.
- ✓ En su mayoría, los proyectos en marcha han sido considerados viables. Corresponden principalmente a la apertura de mercados. Cabe destacar, que en una época de crisis internacional, y teniendo en cuenta que para la mayoría de las empresas sólo han pasado seis meses desde que acabaron el master, los resultados son positivos

Recomendaciones

1. Parece existir una necesidad de formación mayor en temas aduaneros y de contratación internacional en mercados exteriores a la UE.
2. Se observa poca progresión en patentes. Puede haber varias cuestiones implicadas con este resultado, pero está claro que debe ser fomentado, poniendo de relieve su importancia, y mejorando la formación en este aspecto.
3. Hay una clara relación entre aumento de las acciones promocionales e incremento de la presencia en

nuevos mercados. El marketing internacional debe de ser por tanto potenciado, en especial las acciones de promoción clásicas: Participación en ferias, publicidad, comunicación y acciones promocionales, como misiones directas e inversas, etc. En este momento no hay que olvidar el marketing en redes sociales e Internet.

4. Claramente hay que poner acentos en planificación, tanto del plan de internacionalización como en el de marketing internacional.

5. La propensión exportadora es mayor según aumenta el tamaño de la empresa. Sería por tanto recomendable promover programas cooperativos; bien entendidos desde el punto de vista clásico (consorcios de exportación), bien basados en redes sociales buscando la complementariedad de cartera de productos o servicios o mejoras en cooperación logística y en muchos más aspectos.

Perfeccionamiento del programa

En este sentido, tanto a través del programa de monitorización, como a través del seguimiento continuo de las empresas participantes por el personal y los colaboradores de la EOI, y partiendo de la política de la EOI de adaptar la formación de forma continua y dinámica a las nuevas necesidades que surgen en la actividad empresarial, se ha modificado el programa formativo en los siguientes términos:

1. Mayor incidencia en el nuevo programa de la formación jurídico-administrativa de la internacionalización, que permita a la empresa delimitar los riesgos de cada una de sus operaciones para poder garantizar su correcta ejecución.
2. Se introducen nuevos aspectos de marketing, que permitan el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para el posicionamiento internacional...e-commerce, plataformas de pagos, redes sociales y profesionales, tiendas virtuales...
3. Dada la relación de la empresa exportadora con su volumen, se incorporan al programa nuevas formas de acceso a los mercados a través de uniones empresariales tanto tradicionales, como son los consorcios, como a través de la búsqueda y selección de partners, tanto nacionales, de cara a una mejora de las condiciones de internacionalización por incremento de volumen, como internacionales de cara a la obtención de impulsión, hacia delante o hacia atrás en la cadena de valor que le permita optimizar sus resultados internacionales.
4. Se introduce así mismo la licitación internacional como forma de acceso a los mercados, que complementa y mejora la realidad de la cooperación empresarial.
5. Se mantiene el seguimiento directo de los planes de viabilidad internacional de los directores de proyec-

to, introduciendo como novedad el seguimiento específico de cada especialista que intervendrá y valorará las etapas concretas de su área de conocimiento, lo que permitirá la valoración tanto del plan de viabilidad de la empresa con carácter general, como de cada uno de los ítems que lo conforman.

Estas modificaciones permiten que el programa actual se ajuste a las necesidades reales de la empresa, y la doten de todas aquellas mejoras, tanto técnicas como tecnológicas que han surgido durante los últimos años, siendo un programa flexible que incorpora en tiempo real todos los factores fundamentales para la mejora empresarial.

Resultado del programa ▾

De las conclusiones del programa cabe destacar la magnífica valoración de las empresas por la formación recibida así como una serie de recomendaciones para la adaptación de los programas a la realidad empresarial

A efectos de adaptar el programa a la realidad empresarial, en la EOI se ha creado un claustro de internacionalización, entre cuyas funciones destaca la de realizar un segundo seguimiento personalizado a las empresas participantes en el programa, en dicho seguimiento se han apreciado las siguientes conclusiones:

Con carácter general, los alumnos están muy satisfechos, tanto con el programa como con el profesorado y la dirección. Prácticamente todas las empresas han finalizado con éxito su plan de internacionalización y una gran parte de ellas lo han implantado como parte de la estrategia general de su empresa.

Casi todas coinciden en que ha resultado muy duro realizar el plan de viabilidad pero que finalmente el resultado ha sido muy satisfactorio.

En general se muestran muy satisfechas por la información aportada por el programa, concretamente por los criterios de búsqueda y páginas especializadas en mercados internacionales y por el conocimiento de las instituciones y las posibilidades que les ofrecen.

En este sentido, y dada nuestra política de actualización y adaptación a la realidad empresarial en tiem-

po real, hemos incorporado a nuestros programas nuevos ámbitos que se determinan como fundamentales para el desarrollo de la actividad internacional, en especial: nuevas tecnologías, e-commerce, licitaciones internacionales, la importancia de las redes sociales en el posicionamiento empresarial y, como consecuencia de que el tamaño importa, se incorpora formación para la generación de alianzas y agrupación empresarial.

Estas modificaciones permiten que el programa actual se ajuste a las necesidades reales de la empresa, y la doten de todas aquellas mejoras, tanto técnicas como tecnológicas que han surgido durante los últimos años, siendo un programa flexible que incorpora en tiempo real todos los factores fundamentales para la mejora empresarial.

¿EN QUE SE BASA EL ÉXITO DEL PROGRAMA? ▾

La diferenciación del programa desarrollado por la EOI en relación al amplio abanico de formación existente en el mercado podemos centrarlo en:

Online a través de plataforma Moodle. El profesor está conectado diariamente para solucionar las dudas y consultas que se van generando. No solo utilización de email que ralentiza el aprendizaje sino interconexión continuada.

La profesionalidad de todo el equipo que forma parte del programa: directores de curso, directores de proyecto y profesores. Quienes compaginan sus tareas profesionales en sus despachos o departamentos de empresas, con la formación en la EOI.

Elaboración de un plan de internacionalización real de la empresa. Desarrollándolo al mismo ritmo que la impartición de los distintos módulos. Lo que permite poder aplicar a la realidad la información que se obtiene a través de las clases virtuales.

Tutorización presencial a lo largo del programa para apoyar al participante en la elaboración de su plan de internacionalización. Los tutores están formados por el director del curso y los distintos profesionales que imparten los módulos.

Seguimiento muy personalizado de los planes de internacionalización. Las tutorías a lo largo del programa son individuales, permitiendo la confidencialidad de los planes de internacionalización.