



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



## **Grado en Administración y Dirección de Empresas**

“La selección de mercados exteriores en la PYME: El caso  
de una empresa canaria”

Presentado por  
**Natalia Rivero Quesada**

Bajo la tutela de **Sonia María Suárez Ortega**

Las Palmas de Gran Canaria, a 4 de diciembre de 2015



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



El Trabajo Fin de Título “La selección de mercados exteriores en la PYME: El caso de una empresa canaria” de la estudiante Natalia Rivero Quesada perteneciente al Grado de Administración y Dirección de Empresas que ha sido dirigido bajo la tutela académica de Sonia María Suárez Ortega, cuenta con el visto bueno para su defensa.

Fdo.: Sonia María Suárez Ortega

# Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. La internacionalización de la empresa como estrategia de crecimiento .....</b>	<b>2</b>
2.1.1. Razones y obstáculos de la internacionalización.....	3
2.1.2. Métodos de entrada a mercados exteriores.....	6
2.1.3. El proceso de internacionalización.....	8
<b>2.2. La selección de mercados exteriores en la empresa .....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Enfoques en la selección de mercados .....	10
2.2.1.1. El enfoque sistemático.....	10
2.2.1.2. El enfoque no sistemático.....	11
2.2.1.3. El enfoque de relaciones .....	12
2.2.2. Factores influyentes en la selección de mercados exteriores.....	13
<b>2.3. Marco conceptual del trabajo.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Contexto de estudio.....</b>	<b>18</b>
3.1.1. Las exportaciones canarias: ¿qué se exporta y a dónde?.....	18
3.1.2. El destino de las exportaciones de bebidas refrescantes .....	21
<b>3.2. Método y fuentes de información .....</b>	<b>23</b>
3.2.1. La entrevista.....	23
3.2.2. Organización del trabajo de campo .....	25
3.2.3. Análisis de datos para la evaluación del proceso de selección de mercados .....	26
<b>4. Resultados .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Descripción de la empresa.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2. Internacionalización y selección de mercados .....</b>	<b>29</b>
4.2.1. Actividad empresarial.....	29
4.2.2. Comienzos del negocio.....	29
4.2.3. Expansión internacional. ¿Por qué y cuándo?.....	30
4.2.4. Obstáculos de la internacionalización.....	32
4.2.5. Tipo de internacionalización que se plantean .....	33

4.2.6. Intermediarios y mecanismos de exportación.....	33
4.2.7. Selección de mercados.....	33
4.2.8. Percepción del proceso y mejoras de cara al futuro .....	34
<b>4.3. El efecto de las exportaciones en los resultados de la empresa .....</b>	<b>35</b>
<b>4.4. Análisis sistemático para la selección de mercados.....</b>	<b>37</b>
<b>5. Discusión.....</b>	<b>39</b>
5.1. Las estrategias de crecimiento de la empresa.....	39
5.2. La selección de mercados exteriores .....	40
5.3. El efecto de los resultados de la empresa.....	42
<b>6. Conclusión .....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO 1: Metodología de la revisión bibliográfica .....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 2: Tablas referidas a las exportaciones canarias .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO 3: Guión entrevista Embotelladora de Canarias .....</b>	<b>52</b>

## 1. Introducción

La internacionalización constituye actualmente uno de los principales motores de la economía española. En 2014 las exportaciones de bienes y servicios nacionales alcanzaron máximos históricos, hasta suponer el 32% del PIB. Sin embargo, este proceso supone aún un enorme reto para las empresas españolas (Fernández, 2015).

Dada la importancia de esta estrategia de crecimiento, el presente trabajo de fin de título pretende ahondar en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que son las que predominan en nuestro entorno. En concreto, se han planteado cuatro objetivos a cumplir.

1. Conocer los obstáculos y factores de éxito de la internacionalización, en especial de las PYMES.
2. Conocer los enfoques descriptivos y prescriptivos de la selección de mercados exteriores.
3. Ilustrar la práctica de selección de mercados exteriores en una empresa canaria.
4. Determinar el margen de mejora en el proceso de selección de mercados de la empresa analizada.

Para dar respuesta a los objetivos tres y cuatro de naturaleza empírica, el trabajo se dividirá en dos partes diferenciadas. En primer lugar, para conocer la práctica de la selección de mercados, estudiaremos el caso de una empresa canaria. Utilizaremos para ello tres fuentes de información: la página web de la empresa, una entrevista en profundidad y la base de datos SABI. De este modo, triangularemos la información recopilada para dar más validez al estudio. En segundo lugar, ligado al objetivo cuatro, desarrollaremos un método sistemático de selección de mercados exteriores, específico para la empresa, para poder comparar los resultados obtenidos del mismo con la elección de mercados exteriores realizada por la empresa.

Es importante señalar que cuando hablamos de PYMES en este trabajo, nos centramos en empresas independientes y con poca presencia física en mercados internacionales, en contraposición a las grandes empresas

multinacionales. Esto es trascendente ya que la literatura sobre internacionalización de la empresa separa los modelos que explican el comportamiento económico de las grandes empresas multinacionales de los que pretenden predecir aquel desarrollado por las PYMES, mucho menos dotadas en cuanto a recursos financieros, tangibles y humanos se refiere (Ruzzier, Hisrich, y Antoncic, 2006).

La empresa seleccionada para el análisis de su selección de mercados exteriores es Embotelladora de Canarias. Se trata de una empresa dedicada esencialmente a la producción y distribución de bebidas refrescantes. Esta empresa, cuenta con acuerdos de fabricación bajo licencia con grandes grupos como PEPSICO y SCHWEPPEES. No obstante, este proyecto de fin de grado se centrará en la exportación de su marca propia, Clipper.

El contenido de este trabajo comenzará con el marco teórico, donde se estudiará la internacionalización como estrategia de crecimiento y la selección de mercados exteriores en la empresa, concluyendo con un marco conceptual a recorrer durante el desarrollo del trabajo empírico. Al marco teórico le sigue la metodología del proyecto, donde se lleva a cabo una contextualización de este estudio y se explica la elaboración del mismo. En tercer lugar, se muestran los resultados obtenidos, para ser discutidos en el siguiente apartado, relacionándose así con el marco teórico. Finalmente, se presentan las conclusiones de este trabajo.

## **2. Marco teórico**

En este apartado se estudiará la internacionalización de la empresa como estrategia de crecimiento, así como la selección de mercados para realizar la misma. La metodología usada para realizar el presente marco teórico se recoge en el anexo 1 de este proyecto.

### **2.1. La internacionalización de la empresa como estrategia de crecimiento**

Estar en el mercado internacional se ha convertido en una estrategia principal para muchas empresas. Algunas compañías asumen el reto como una necesidad para hacer frente a la creciente globalización que acerca a competidores de cualquier punto geográfico. Pero también, el contexto cada

vez más abierto y dinámico es interpretado como una oportunidad por muchas compañías (Fierro y Carrasco, 2010).

La integración e interdependencia de las economías nacionales, así como la tendencia a la homogenización de las costumbres y hábitos de consumo de la población mundial, impulsada por las mejoras tecnológicas y las menguantes barreras comerciales, son hechos que en las últimas décadas han transformado el entorno económico. Estas circunstancias han colocado la expansión internacional en el primer plano de las estrategias empresariales.

A pesar de estos cambios globales, una empresa debe cuestionarse si la internacionalización es la estrategia correcta para alcanzar sus metas. La expansión de productos, la expansión de mercados de clientela o funcionales y la diversificación también son formas de desarrollar el camino empresarial. La primera estrategia consiste en aumentar o mejorar los productos o servicios ofertados para aumentar así las ventas entre sus clientes. La segunda, supone ampliar el tipo de cliente al que va dirigido el producto o servicio, adaptando este a las preferencias de cada segmento. Por último, la diversificación consiste en el lanzamiento de un producto nuevo, para un mercado nuevo (Guerras Martín y Navas López, 2007). Sin embargo, nosotros nos centraremos en la expansión geográfica y específicamente en los mercados internacionales como estrategia de desarrollo empresarial.

### **2.1.1. Razones y obstáculos de la internacionalización**

Hay múltiples motivos para la expansión internacional. Algunas de estas razones surgen de manera natural, mientras que otras son una reacción a determinados hechos. Adquirir nuevos conocimientos de mercados extranjeros es un ejemplo de una motivación natural. Por otro lado, atender a un cliente clave en su aventura internacional sería una reacción que provoca la internacionalización. De acuerdo con Cavusgil et al. (2014), existen nueve motivos específicos por los que una empresa puede decidir internacionalizarse.

1. Buscar oportunidades para crecer a través de la diversificación de mercados. Además de ofrecer oportunidades de venta, los mercados extranjeros pueden prolongar el ciclo de vida del producto que ya ha alcanzado la madurez en el mercado local.

2. Aumentar los márgenes de beneficio. Para muchos tipos de productos y servicios el crecimiento de mercado es lento, pues la competencia suele ser intensa, forzando a las firmas a mantener un margen de beneficio bajo. Una menor intensidad competitiva, combinada con una alta demanda, implica que las compañías puedan tener mayores beneficios.
3. Adquirir nuevas ideas sobre productos, servicios y métodos de negocio. Los mercados internacionales están caracterizados por competidores y clientes con necesidades variadas. Un entorno extranjero acerca a las empresas a nuevas ideas de productos, procedimientos y métodos de negocio. La experiencia internacional ayuda a las empresas a adquirir nuevos conocimientos para mejorar su eficiencia y eficacia organizativa.
4. Atender a un cliente clave que se ha recolocado en el exterior. En una economía global, muchas firmas se internacionalizan para seguir a clientes que se han movido al extranjero.
5. Acercarse a las fuentes de suministro, beneficiarse de las ventajas del abastecimiento global, o ganar flexibilidad en el abastecimiento del producto. Esta motivación sobretodo, hace referencia a las industrias relacionadas con la minería o el petróleo que establecen operaciones internacionales donde su materia prima está localizada.
6. Acceder a menores costes o mejores valores en sus factores de producción. La internacionalización permite el acceso a capital, tecnología, y recursos humanos a un menor coste o mayor calidad.
7. Desarrollar economía de escala en aprovisionamiento, producción, marketing o I+D. Las economías de escala reducen el coste unitario debido al gran volumen de operaciones. Expandirse internacionalmente puede suponer aumentar su número de clientes, y por tanto, su volumen de producción, aprovisionamiento, marketing, I+D y del servicio post-venta.
8. Hacer frente a competidores internacionales o frustrar el crecimiento de los competidores locales. La competitividad internacional está en aumento y muchas multinacionales invaden los mercados de todo el mundo. La empresa puede mejorar su posición competitiva mediante la confrontación de los competidores en los mercados internacionales o

entrar en mercados de origen de un competidor para desestabilizar y poner freno a su crecimiento de forma preventiva.

9. Invertir en una potencial relación beneficiosa con un socio extranjero. Las empresas suele tener razones estratégicas de larga duración con compañías externas. Las empresas conjuntas o proyectos basados en alianzas con socios extranjeros pueden conducir al desarrollo de nuevos productos, posicionamiento temprano en los futuros mercados clave u otras oportunidades que supongan ganancias a largo plazo.

Sin embargo, la decisión de internacionalizarse supone la asunción de riesgos. Todavía existen muchas empresas, sobre todo pequeñas y medianas empresas (PYMES), que no apuestan por la expansión internacional. De manera intuitiva, los gestores de estas empresas pueden percibir ciertas debilidades en su negocio, temer a un mercado más amplio o desconocer técnicas para llevar a cabo esta estrategia (Cavusgil et al., 2014).

Para Kalantaridis (2004), los principales obstáculos para la internacionalización son la falta de recursos financieros, problemas vinculados al idioma y la comprensión o una estructura organizativa con poca formación en este ámbito o reticente a delegar.

Por otra parte, Fierro y Carrasco (2010), basándose en Leonidou (2004), diferencian entre barreras internas y externas los obstáculos para la internacionalización. Las barreras externas son tres:

1. Proceso de venta internacional diferente al doméstico y más complejo.
2. Falta de apoyo gubernamental.
3. Diferentes hábitos o actitudes por parte de consumidores extranjeros.

Por otra parte, estos autores distinguen hasta siete barreras internas relacionadas con la entrada en mercados internacionales:

1. Identificación, selección y contacto con mercados internacionales.
2. Ineficiencia en la obtención y gestión de información relativa a mercados exteriores.
3. Formación inadecuada del personal responsable de gestionar actividades internacionales.

4. Falta de tiempo y dedicación de dicho personal.
5. Falta de capacidad productiva para atender mercados más amplios.
6. Falta de recursos financieros.
7. Aspectos específicos de la gestión de marketing internacional: posible adaptación de productos, ajustes de precios, acceso a canales de distribución y promoción del producto.

Haciendo hincapié en las PYMES y en las trabas frente a la internacionalización, hay que tener en cuenta que los problemas de entrada para la expansión en el extranjero son mayores para las pequeñas firmas. Hablamos nuevamente de dificultades financieras, de información imperfecta, de barreras de entradas erigidas por empresas arraigadas o los gobiernos del país destino y, por supuesto, por los derechos de propiedad. Este último punto, constituye en sí mismo otra razón fundamental del miedo de las PYMES al reto internacional. Muchos mercados extranjeros ofrecen una pobre protección en los derechos de propiedad, y esto es básico para el éxito de las PYMES más allá de las barreras nacionales. Algunas PYMES dependen del control del propietario para su triunfo o simplemente no tienen ninguna ventaja competitiva para justificar la expansión internacional (Acs et al., 1997).

### **2.1.2. Métodos de entrada a mercados exteriores**

La exportación suele ser el negocio más común para iniciarse en el proceso de internacionalización, pero existen otros mecanismos. La empresa deberá recurrir a ellos para continuar con la trayectoria de internacionalización, seleccionando el más adecuado (García, 2012).

Efectivamente, el comercio exterior es una de estos mecanismos. Tiene una naturaleza comercial pues supone el intercambio de bienes y servicios por dinero entre empresas localizadas en diferentes países. Podemos hablar de importación (compra de bienes y servicios en países diferentes al propio) y de exportación (venta de bienes y servicios a otros países).

Por otro lado, la cooperación contractual consiste en acuerdos entre empresas de diferentes países con el fin de cooperar para llevar a cabo un objetivo común que normalmente se acredita en un documento contractual. Son

aquellos acuerdos internacionales de cooperación empresarial, por tanto de naturaleza cooperativa. Su propósito puede ser de ámbito productivo, comercial, de investigación, financiero u otra rama que ambas empresas decidan.

Cuando una empresa decide tener una participación prolongada en una compañía localizada en otro país con el objetivo de obtener control de su gestión, estamos hablando de la inversión en otra empresa como estrategia, específicamente de una inversión directa en el exterior (IDE).

Por último, mencionamos los proyectos en mercados exteriores, una categoría difícil de definir pues constituye muchos proyectos diferentes con complejidades y diversidades específicas. Se trata de un negocio internacional que incluye múltiples actividades y de naturaleza combinable.

En la tabla 1 se ordenan los tipos de negocio según su naturaleza comercial, cooperativa, inversora o una combinación de ellas.

**TABLA 1. Tipología de negocios internacionales**

Tipología general	Negocio internacional	Naturaleza
Comercio exterior	Importación	Comercial
	Exportación	Comercial
Cooperación contractual	Acuerdo internacional de cooperación internacional	Cooperativa
Inversión en otra empresa	Inversión directa en el exterior	Inversora
Combinación	Proyecto en mercados exteriores	Combinación

Fuente: García (2012)

Como ya hemos comentado, la exportación es normalmente la primera vía de la internacionalización, sin embargo no todas las empresas internacionalizadas tienen por qué exportar. Variables como el coste de transporte, los puntos de venta, los canales comerciales o las aduanas influirán en esta decisión. Igualmente, la empresa puede tener objetivos totalmente dispares a la exportación, y por ello no inicia su camino al extranjero por esta vía.

### **2.1.3. El proceso de internacionalización**

La teoría de Upsala explica cómo las empresas gradualmente intensifican mercados extranjeros a la par que crecen. Los académicos Johanson y Vahlne (1977) exponen tres fundamentos del modelo que ellos desarrollaron. La primera, supone que las firmas o compañías ganan experiencia en el mercado doméstico antes de involucrarse en mercados extranjeros. El siguiente fundamento, expone que las compañías despliegan su actividad internacional en países con afinidad cultural y cercanía geográfica. El último principio, afirma que las empresas comenzaran de manera progresiva a tener operaciones con países cada vez más lejanos y diferentes culturalmente. La inversión en cada mercado se realiza a su vez mediante una secuencia de distintas etapas, donde en cada una de ellas, a medida que se va adquiriendo experiencia en el mercado, el nivel de recursos comprometidos y los niveles de información son mayores. La primera etapa es la exportación irregular, donde la empresa no realiza ningún tipo de inversión en el mercado de destino ya que no posee información suficiente. En la segunda etapa, la exportación vía agentes, la empresa crea un canal de información sobre el cual ejercer influencia y mejorar el control de ventas. En la tercera etapa, las filiales de ventas, la empresa crea su propio canal de información lo que permite mejorar sustancialmente el control y la información. En la última etapa, las filiales de producción, la empresa realiza una sustancial inversión que no sólo permite controlar en el mercado exterior las ventas, sino también la producción.

Los mercados internacionales, por tanto, han estado relacionados con las grandes empresas, y las pequeñas compañías se limitaban a su mercado doméstico (Dana, 2001). Sin embargo, existen cada vez más PYMES que llevan a cabo actividades de carácter internacional y que a su vez muestran un comportamiento que difiere de los patrones de la literatura económica (Fillis, 2001). El aumento de empresas extranjeras en mercados locales indica que incluso las empresas centradas en mercados pequeños se verán sometidas a competidores internacionales (Vázquez Núñez & Vázquez López, 2007).

La innovación, así como otras características de las empresas además de su tamaño, son importantes en el salto empresarial al extranjero. Competencias como la creatividad y el pensamiento innovador, la capacidad para reconocer

una oportunidad, la capacidad de tomar riesgos y la creación de redes también pueden tener un impacto vital en la internacionalización. Una pequeña empresa emprendedora con cultura innovadora y una filosofía empresarial tomará la decisión de internacionalizarse más pronto (Fillis, 2001).

A propósito de este nuevo proceso de internacionalización, aparecen los negocios que nacen siendo globales, las conocidas empresas *born global*. A pesar de que numerosas empresas todavía mantienen un patrón lento y gradual de internacionalización, existe otro tipo de empresas jóvenes, dinámicas e innovadoras que se sumergen en mercados extranjeros prácticamente desde su constitución (Rialp, Rialp y Knight, 2010).

Entre los factores que más promueven este fenómeno, cabe señalar las nuevas condiciones del mercado mundial (como los nuevos nichos globales de mercado) y los recientes desarrollos tecnológicos en producción, transporte y telecomunicaciones. Además, la creciente importancia de las redes y alianzas globales, establecidas a nivel internacional con clientes, proveedores, distribuidores, socios estratégicos e incluso estamentos gubernamentales proporcionan valiosos contactos para fomentar la internacionalización temprana. La emergencia de las empresas nacidas globales también puede atribuirse a la presencia de empresarios y directivos más emprendedores y mejor capacitados. Así, la experiencia internacional anteriormente acumulada, los niveles de ambición y de motivación de estos empresarios constituye uno de los principales activos de estas *born globals* (Rialp, Rialp y Knight, 2010).

## **2.2. La selección de mercados exteriores en la empresa**

Hasta este punto hemos abordado la internacionalización como estrategia de crecimiento, el proceso, las razones y obstáculos para llevarla a cabo y los mecanismos de entrada a mercados exteriores. Ahora bien, para poder llevar a cabo esta estrategia de crecimiento primero la empresa ha de seleccionar el país dónde realizar la expansión internacional. En los siguientes subapartados estudiaremos, en primer lugar, los enfoques de selección de mercados, diferenciando entre el sistema sistemático, no sistemático y de relaciones. En segundo lugar, abordaremos los factores influyentes en la selección de mercados exteriores.

### **2.2.1. Enfoques en la selección de mercados**

A continuación, a partir del trabajo desarrollado por Andersen y Buvik (2002), presentamos tres enfoques de selección de mercados exteriores: sistemático, no sistemático y de relaciones. Los dos primeros enfoques se constituyen en base a una perspectiva más tradicional, por otro lado, el enfoque de relaciones es más novedoso. Mientras el modelo sistemático y no sistemático se centra en qué país seleccionar, el enfoque de relaciones usa al cliente extranjero como unidad de análisis.

#### **2.2.1.1. El enfoque sistemático.**

El concepto del enfoque sistemático se centra en un proceso de decisión para seleccionar el mercado exterior. Este proceso debe ser estructurado y formalizado, siendo la persona encargada capaz de realizar las actividades que se explican a continuación:

1. **Definición del problema:** Esto implica la habilidad de delimitar los problemas de selección de mercados externos de otros temas, como el método de entrada. Por tanto, hay que estructurar, definir y aislar otros factores no determinantes en el proceso de selección.
2. **Identificación del proceso de selección:** La dirección deberá elegir todos los criterios relevantes y/o factores de rechazo con los que las alternativas serán evaluadas. Existen muchos tipos de criterio, como las características macroeconómicas, la cultura, la política, el tamaño de mercado, los competidores o los canales de distribución.
3. **Valorar el criterio:** Asignar a cada criterio su valor reflejando así su importancia para los objetivos de la empresa y creando un orden jerárquico según su prioridad.
4. **Generar las alternativas:** Este paso implica la identificación de posibles países. Pueden hacerlo a través de una extensa búsqueda (generando una lista completa con todas las alternativas) o una búsqueda óptima (hasta que el coste de búsqueda supere el valor de añadir más información). Este proceso requiere un conocimiento de los costes y consecuencias de generar dichas alternativas.

5. **Valorar cada alternativa con los criterios:** El encargado debe conocer las consecuencias de evaluar cada alternativa y hacerlo cuidadosamente. Este paso es posiblemente el más complicado.
6. **Calcular la decisión óptima:** Se puede hacer a través de un modelo compensatorio o no compensatorio. Mientras que el primero requiere información completa de las alternativas, el segundo modelo permite tomar la decisión basándose en información parcial.

El modelo sistemático explica cómo debe realizarse bajo un punto de vista racional el proceso de selección de mercado, pero no cómo se hace realmente. Es importante señalar que muchos estudios han concluido que este modelo generalmente no se adopta pues la dirección tiene una capacidad de procesar la información limitada. Además, muchas formas se están expandiendo internacionalmente sobre una base oportunista, fundamento alejado del modelo sistemático (Andersen y Buvik, 2002).

#### **2.2.1.2. El enfoque no sistemático.**

La naturaleza del enfoque no sistemático es descriptiva, al contrario del sistemático, que se trata de un proceso normativo. La hipótesis más conocida afirma que la entrada en nuevos mercados se basa en la distancia psicológica. Esta engloba la idea de que una empresa tiende a internacionalizarse hacia países o mercados donde sientan poseer conocimientos sobre el mismo y cercanía cultural, alejándose de la incertidumbre. Es un aspecto fundamental para las PYMES, y a medida que la actividad empresarial gane importancia, el efecto distancia psicológica pierde importancia, tal como se explica en la teoría de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977). El procedimiento de la distancia psicológica puede limitar el mercado de la empresa a las naciones vecinas, ya que la proximidad suele implicar más conocimiento y facilidad para acceder a él. Al utilizar este modelo, la dirección se centrará en las condiciones existentes, sin prestar atención a cuán cerca está o no de la alternativa óptima. Esto suele ocurrir cuando el encargado de tomar estas decisiones tiene una baja comprensión del problema de decisión y su contexto.

Ambos enfoques tradicionales asumen que los consumidores extranjeros están preparados para ser expuestos a los esfuerzos de marketing de la empresa.

Sin embargo, la identificación y selección de los clientes debe implicar la nueva toma de decisión después de elegir el país de destino. Por otra parte, también hay que señalar que estos dos enfoques parten de una estabilidad *ceteris paribus*. Por tanto, se ignora la interacción entre la selección de mercados extranjeros y otras dimensiones importantes como el método de entrada. Por último hay que destacar que estos modelos se centran en la selección del mercado por parte de la empresa. No obstante, el cliente también juega un papel importante en una transacción extranjera (Andersen y Buvik, 2002).

### **2.2.1.3. El enfoque de relaciones**

Tal como explican Andersen y Buvik (2002), mientras que los enfoques tradicionales tienen como principal objetivo seleccionar el país de destino, el enfoque de relaciones no elige un país, sino un socio en el extranjero. Además, el estudio en el sistema sistemático y no sistemático se hace por parte de una empresa sobre el país de destino, en el sistema de relaciones son dos empresas las que, frente a una posible alianza se estudian. Por otro lado, el horizonte temporal no está definido en los enfoques tradicionales, mientras que en el de relaciones es un período largo.

Los pasos que a continuación se explican son el proceso de desarrollo de las relaciones, directamente relacionado con la identificación y selección del socio. Así, destacamos tres puntos: la concienciación, la exploración y la elección.

- a. **La concienciación:** La empresa debe buscar cierto número de posibles socios extranjeros. Una búsqueda secuencial es probable. En primer lugar la empresa se decantará por aquellos con los que tenga relación directa, y luego conocerá a aquellos con relación indirecta.
- b. **La exploración:** La empresa local podría buscar un socio potencial que considere atractivo. La disposición a negociar de los socios potenciales extranjeros servirá de señal para conocer cómo se percibe la empresa local. Si ambas empresas perciben que los beneficios de la relación futura excede los costes, la negociación se llevará a cabo para llegar a un acuerdo. Para ambas partes, este plan les compromete a una relación de larga duración que supone un alto grado de compromiso en inversión del producto, del proceso o de los recursos humanos de la

empresa. Esta fase implica un largo periodo de evaluación, eliminando las divergencias. Estos esfuerzos reducirán la percepción de incertidumbre e incrementarán la confianza. De este modo, el compromiso empresarial crecerá.

- c. **La selección del socio:** Cómo se compatibilizan los objetivos de los socios, la confianza con ellos y la actuación de los candidatos serán los indicadores más importantes a la hora de tomar dicha decisión.

Si bien esta clasificación de los enfoques resulta diferenciadora teóricamente, lo cierto es que el proceso de selección tiende a ser el resultado de una combinación no sólo de estos enfoques, sino de otros tantos. Los métodos utilizados para seleccionar los mercados son variados, abarcando desde la simple intuición del decisor, hasta la posibilidad de utilizar complejos modelos matemáticos. En general, el proceso de selección tiende a ser el resultado de una combinación de juicios analítico-rationales y factores subjetivos basados en el contexto de la empresa (Pla Barber y León Darder, 2004).

### **2.2.2. Factores influyentes en la selección de mercados exteriores**

A partir de un modelo global desarrollado por Galván Sánchez (2003) y representado en la figura 1, explicamos los factores que influyen en la selección de mercados exteriores. Estos factores son parte del análisis que debe realizar la empresa y que por tanto, toca las variables de las que dependen los enfoques anteriormente explicados.

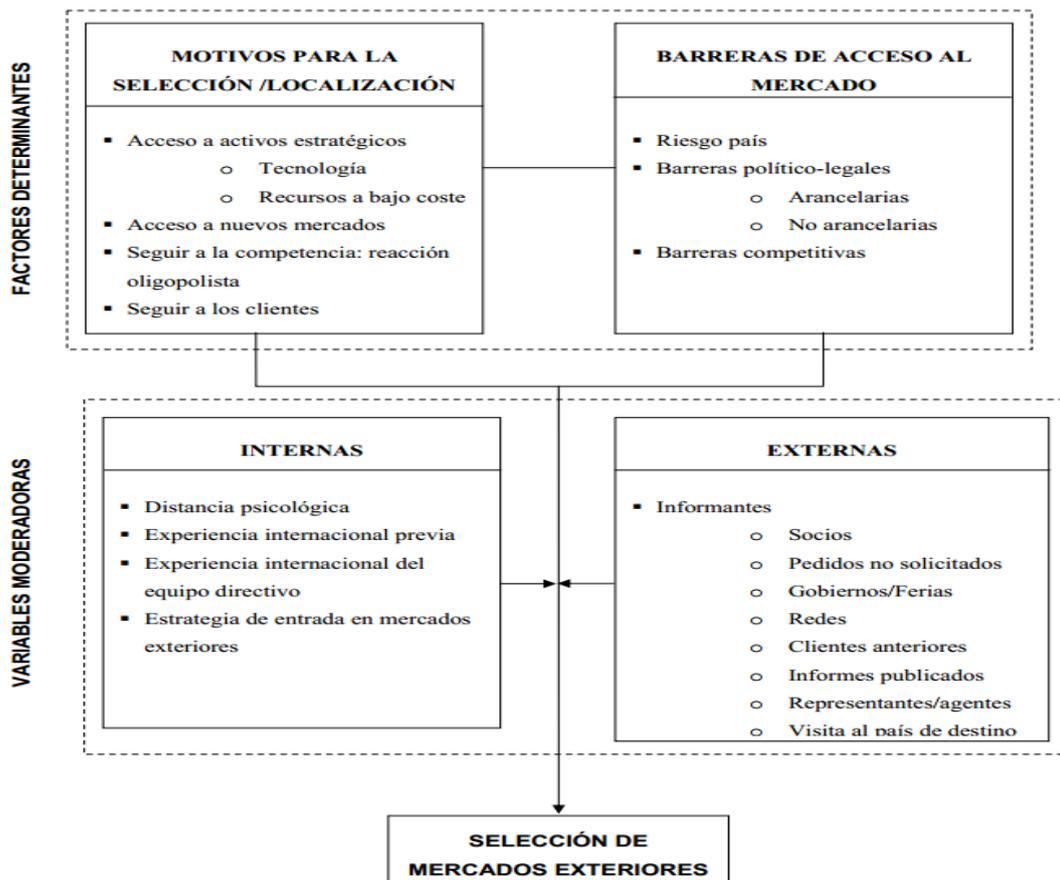
Centrándonos en los factores determinantes y específicamente en los motivos de localización al exterior, en primer lugar analizamos el acceso a los activos estratégicos, destacando por su importancia la tecnología y los recursos a bajo coste. Las empresas que deseen acceder a nuevas tecnologías, se expandirán internacionalmente hacia la “fuente” de este conocimiento deseado. Por otro lado, cuando las empresas estén motivadas a alcanzar mano de obra más barata, valorarán los recursos a bajo coste. Esto defiende la propuesta de Makino, Lau y Yeh (2002), quienes exponen que la decisión de localización estará influenciada por las motivaciones de la empresa. De este modo, las empresas cuya capacidad distintiva dependa de productos intensivos en mano de obra se decidirán por un país menos desarrollado. Por otra parte, las

empresas que tengan capacidad de aprender los componentes tecnológicos necesarios para su competitividad, invertirán en países desarrollados.

Respecto al acceso a nuevos mercados, el enfoque tradicional de selección de mercados internacionales es explicado a través de la motivación de las compañías para acceder a nuevos mercados. Aquellos mercados que ofrezcan un gran número de clientes u oportunidades de negocio en función del volumen de ventas que se pueda obtener será para algunas empresas el destino elegido.

Por otro lado, es común entre las empresas, sobre todo aquellas que se encuentren en sectores oligopolísticos, seguir a la competencia, haciendo inversiones similares en los mismos países.

**FIGURA 1. Marco teórico de factores determinantes en la selección de mercados exteriores**



FUENTE: Galván Sánchez (2003)

Si los clientes están presentes en mercados internacionales, en algunos casos es necesario seguirlos. Aquí son los propios clientes los que han seleccionado el mercado. También pueden ser los clientes los que fuercen la internacionalización, a razón de la naturaleza de la actividad de la empresa, por ejemplo si se trata de una auditoría o un buffet de abogados, preferirán que les sigan en su aventura internacional.

Haciendo referencia a las barreras de acceso al mercado, en primer lugar aparece el riesgo país. Esta variable a su vez, como se muestra en la figura 1, puede estar dividida en tres segmentos interrelacionados: riesgo político, riesgo administrativo y riesgo soberano. El riesgo político depende de la probabilidad de nacionalizar el sector privado, el administrativo de los cambios gubernamentales sobre la libertad económica de las filiales de empresas extranjeras, y el riesgo soberano es aquel asumido por prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones públicas. El estudio de este entorno institucional puede ser un ejercicio rentable para la empresa (Galván Sánchez, 2003). En segundo lugar, respecto a las barreras de entrada relativas al ámbito político y legal, se diferencian dos tipos: las arancelarias, representadas por impuestos o gravámenes, y las no arancelarias, habitualmente de carácter cualitativo, como son las normas de etiquetado o los precios de referencia (Galván Sánchez, 2003). Por último, se hace referencia a las barreras competitivas. Este factor estudia las posibles dificultades para competir con empresas locales, que pueden tener marcas ya reconocidas en el mercado o poder en los canales de distribución o en el suministro de materias primas (Galván Sánchez, 2003).

Ya centrándonos en las variables moderadoras internas de la empresa, la distancia psicológica es un punto clave en la selección de mercados y básico en el enfoque no sistemático. Es asimismo, un aspecto fundamental para las PYMES, y a medida que la actividad empresarial gane importancia, el efecto distancia psicológica pierde importancia, de acuerdo con Johanson y Vahlne (1993).

Por otro lado, la experiencia internacional previa supone una mayor rapidez a la hora de comenzar el nuevo negocio en mercados exteriores. La experiencia internacional de la dirección también mitigará el grado de incertidumbre de las

operaciones internacionales. El factor humano en una empresa es relevante para la estrategia de internacionalización.

Por otra parte, la estrategia de entrada en mercados exteriores es a veces homogenizada para todos los países. Esto provoca que algunos mercados interesantes sean rechazados simplemente porque no puedan ser penetrados haciendo uso del método de entrada predilecto por la empresa. La estrategia de entrada es importante desarrollarla teniendo en cuenta las características específicas de ese país.

Ya por último, dentro de las variables moderadoras externas de la empresa, nos encontramos los informantes de la empresa es decir, aquellas fuentes de información de acceso a la empresa que puedan condicionar su decisión. Consideramos que son: socios, pedidos no esperados, ferias y o programas gubernamentales de apoyo, redes empresariales, clientes anteriores, estudios de mercado publicados, seminarios específicos, representantes y visitas a los mercados exteriores.

A propósito de los informantes de la empresa, Brewer (2001) determina cuáles son las fuentes de información más valoradas por las empresas. Los representantes en el extranjero son los que más importancia da la empresa, seguido de las preguntas de clientes potenciales, las visitas a mercados objetivos, los clientes y la información obtenida a través de los socios. Por otro lado, la información menos valorada es la obtenida en seminarios, estudios de mercado y programas gubernamentales.

### **2.3. Marco conceptual del trabajo**

Mediante el marco teórico que hemos construido sobre la base de diversos autores, hemos explicado el aumento de la expansión internacional como estrategia, analizado los motivos por los cuáles las empresas lo eligen. Asimismo, se han estudiado los obstáculos que esta estrategia genera, haciendo especial hincapié en las PYMES.

Además, se explican los tipos de negocios internacionales existentes o diferentes métodos de hacer negocio en mercados exteriores: acuerdo internacional de cooperación, inversión directa en el exterior, proyecto de

mercados exteriores, importación y por último, y con el que trabajaremos, la exportación.

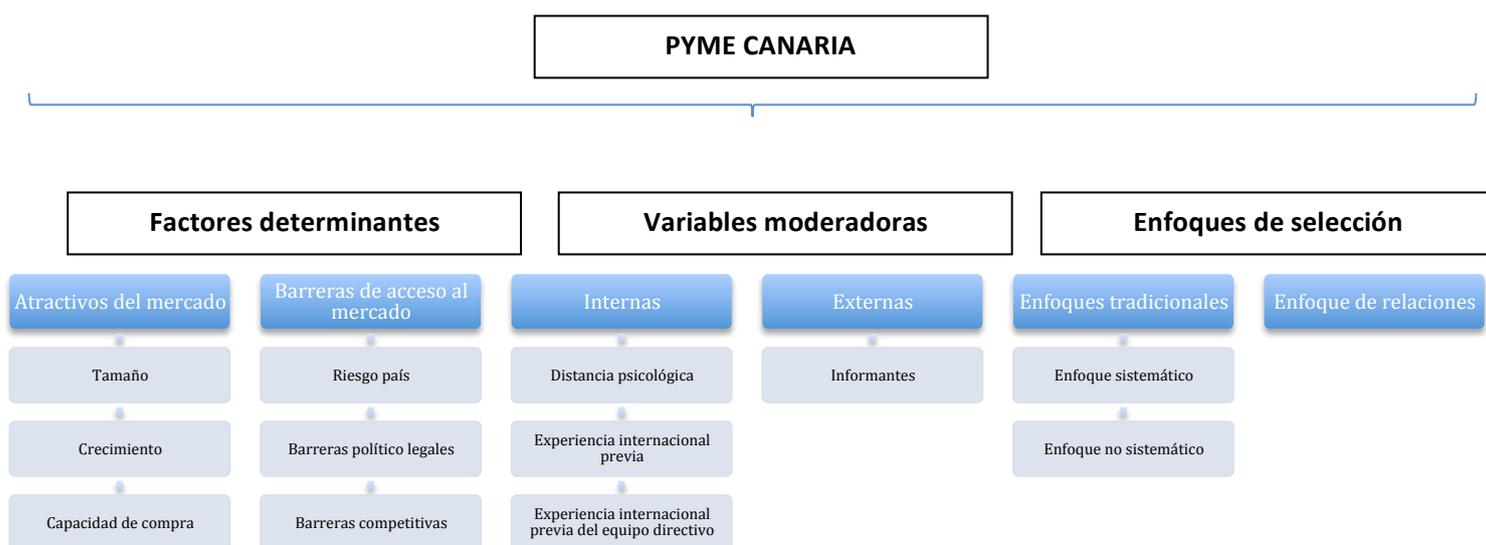
El proceso de internacionalización es igualmente estudiado. Según la teoría de Uppsala, la empresa crece en el mercado doméstico para después crecer progresivamente de países más afines a países psicológicamente lejanos. Sin embargo, también existen las empresas que nacen siendo globales, creando un nuevo patrón en el proceso, el del emprendimiento internacional.

El marco teórico desemboca en el proceso de selección, diferenciando entre el enfoque sistemático, no sistemático y de relaciones.

Los factores de selección de mercados exteriores igualmente se explican, guardando una gran relación con los apartados anteriores y basándonos desde el comienzo en el acceso a nuevos mercados como la principal motivación de la empresa para seguir esta estrategia. Las variables moderadoras, tanto internas como externas, fueron también cuestionadas y analizadas.

A partir de estos conocimientos se elabora la figura 2, donde se muestra el marco conceptual a recorrer durante el desarrollo del trabajo empírico.

**FIGURA 2. Marco conceptual para el estudio de la selección de mercados exteriores**



FUENTE: Elaboración propia.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Contexto de estudio**

##### **3.1.1. Las exportaciones canarias: ¿qué se exporta y a dónde?**

Con el fin de profundizar en el contexto de nuestro trabajo, las exportaciones canarias y sus destinos serán analizados en este apartado. Para ello, hemos utilizado los informes realizados por Proexca (Ficha Comercial Exportaciones de Canarias, marzo 2014) a través de los datos recopilados por la Agencia Tributaria.

El análisis de las exportaciones es un instrumento útil para conocer la economía de un determinado territorio. Además las exportaciones se encuentran recogidas en la balanza comercial, usada para comparar las exportaciones frente a las importaciones. Centrándonos en Canarias, en 2014 se recogían unos datos de déficit comercial, con un total exportado de 2.368.7 millones de euros frente a 3.556 millones de euros importados.

Cabe señalar que Canarias se situó en 2014 como la decimosegunda Comunidad Autónoma exportadora española, subiendo una posición respecto al año anterior. Sin embargo, las exportaciones han disminuido un 9,67% si es comparado con los datos de 2013.

Europa se mantiene tradicionalmente como el cliente principal de Canarias. En 2013 alcanzó los 402.424,7 miles de euros y en 2014 tan sólo 287.436,7 miles de euros, lo cual corrobora que desde 2011 (612.571,6 miles de euros) los volúmenes de exportación hacia Europa empezaron a decrecer. No obstante, el continente representa el mayor porcentaje del total de las exportaciones: un 36,53%.

Dentro de Europa, y tal como se observa en la tabla 2 incluida en el anexo 2 de este trabajo, los tres países principales receptores de mercancía canaria en 2014 fueron: Los Países Bajos (71.345,3 miles de euros), Reino Unido (55.971,7 miles de euros) y Alemania (34.055,9 miles de euros). En el año anterior, sin embargo, Suiza ocupaba el tercer puesto aunque los Países Bajos y Reino Unido ocupaban ya el puesto número uno y dos respectivamente. Destacamos asimismo el incremento del peso de las exportaciones que se realizan a Italia. Asimismo, en la tabla 2, podemos observar la evolución de los

principales destinos de las exportaciones Canarias en Europa.

Respecto a las exportaciones por productos, debemos tener en cuenta el gran peso relativo que suponen las partidas de combustibles (capítulo 27 y la partida 90.37.20 del Taric: combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación, materias bituminosas y mercancías suministradas a buques y aeronaves) en las cifras del comercio exterior de Canarias. En el año 2014, el 66,78% de las exportaciones (y un 38,86% de las importaciones) estuvieron relacionadas con esta partida.

El tipo de empresa que realiza las operaciones recogidas en los dos capítulos suelen ser compañías petroleras instaladas en nuestros puertos y aeropuertos, que al vender sus productos a no residentes (empresas extranjeras) es considerado una exportación. No son productos producidos en Canarias y por lo tanto no generan riqueza en las islas ni valor añadido, además de no representar a nuestro tejido empresarial.

Por ello, y para valorar apropiadamente la evolución de las exportaciones canarias se excluirán del análisis. De este modo evitaremos que se produzca un efecto distorsionador.

Retomando a Europa, y centrándonos ahora en el tipo de producto que se lleva desde Canarias a este continente, son las hortalizas la partida que supone mayor cifra en 2014: 168.752,8 miles de euros. Hay que señalar además la fuerte caída de un 33,7% experimentada en 2014 respecto al 2013 por el capítulo 71 (perlas finas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos o chapados de metal preciosos, y manufacturas de estas materias, bisutería y monedas). Las otras partidas que presentan mayor importancia con el comercio de exportación a Europa son: (Cáp.:84) reactores nucleares, calderas máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, (Cáp.:88) aeronaves, vehículos espaciales y sus partes, y (Cáp.:33) aceites esenciales, resinoides y perfumería.

El continente africano fue la segunda región que más exportaciones canarias recibió, suponiendo un 13,97% del total y alcanzando los 49.042,4 miles de euros en 2014. Hay que añadir, igualmente, que es el destino que ha registrado un mayor incremento en el año 2014, siguiendo la tendencia de 2013 y siempre obviando el efecto distorsionador de los combustibles.

Como se puede observar en la tabla 3 (anexo 2), los principales receptores en 2014 son Mauritania, Cabo Verde y Liberia, con 23.982,5 miles de euros, 14.747,9 miles de euros y 13.530,5 miles de euros respectivamente. Hay que señalar, asimismo, el gran crecimiento de Costa de Marfil como receptor de mercancía canaria.

Por otra parte, los productos más exportados a África, con una cifra de 13.569,3 miles de euros, se contempla en el capítulo 3 del Taric: pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, el cual ha despuntado respecto al año 2013, donde se colocaba en el octavo lugar. Asimismo, el vidrio y sus manufacturas (Cáp.:70) también sube cuatro posiciones en 2014 comparado con el año anterior.

El caso de la exportaciones con el continente americano, referidas en la tabla 4, anexo 2, se han mantenido constantes desde 2011. Sin embargo en 2012 se produce un incremento considerable del volumen de exportaciones. Durante 2013 y 2014 la cifra es casi la misma, suponiendo solo un crecimiento del 0,16%.

Los principales receptores de mercancías canarias son Panamá, seguido de Estados Unidos y Cuba, con unos valores de 16.030,5 miles de euros, 15.968,0 miles de euros y 11.888,0 miles de euros, respectivamente. En la tabla 4 observamos la evolución de los países más destacados del continente americano.

Entre las exportaciones de productos canarios hacia América destaca, sobretodo, la partida de barcos y demás artefactos flotantes, dirigida casi en su totalidad a Panamá con una única operación. Le sigue el capítulo 48, papel y cartón y el 85, maquinas, aparatos y material, aparatos de grabación y reproducción de sonido o de imágenes.

Por último, y haciendo un balance general de las partidas más exportadas a todo el mundo, el capítulo 99 del Taric es la principal partida exportadora que supuso un 61,87% del total. Este capítulo se define como “códigos especiales de nomenclatura combinada” y es conocido como el cajón de sastre del Taric.

### 3.1.2. El destino de las exportaciones de bebidas refrescantes

El capítulo 22.02 del Taric se define como: “agua, incluidas el agua mineral y gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada, y demás bebidas no alcohólicas, excepto jugo de frutas u otros frutos o de hortalizas”. Es en este capítulo donde se incluye el refresco, el principal producto elaborado y exportado por la empresa a analizar.

Puesto que este trabajo tiene como objeto el estudio de la internacionalización de Embotelladora de Canarias, creemos interesante conocer los países a los que la provincia de Las Palmas exporta los productos incluidos en el capítulo 22.02 del Taric. Se pretende así continuar con la contextualización de este proyecto, vertiendo información de los destinos que las empresas del mismo sector y entorno empresarial eligen a la hora de internacionalizarse. De este modo, conoceremos más acerca de la selección de mercados de los refrescos exportados por Canarias.

En la tabla 5, se reflejan las exportaciones más significativas del capítulo 22.02 del Taric realizadas durante el año 2015 (a fecha de 17 de noviembre del mismo año en “aduanas.cámaras.org”), por la provincia de Las Palmas.

**TABLA 5. Países destino de las exportaciones referentes al capítulo 22.02 del Taric realizadas por la provincia de Las Palmas**

País	Valor (en euros)	Peso (en kilogramos)	Número de operaciones
Guinea Ecuatorial	67.774,07	116.800	8
Malasia	49.949,02	27.882	3
Guinea	48.381,68	74.880	4
Hong Kong	37.432,08	25.464	2
Suecia	17.070,91	11.998	2
Cabo Verde	11.555,50	10.456	24
Portugal	10.765,08	9.257	1
Mauritania	4.561,92	1.296	2

Fuente: Adaptada, base de datos Comercio Exterior, Cámara de comercio.

La tabla 5, ordenada de mayor a menor valor, muestra que es Guinea Ecuatorial el país al que se exporta un mayor valor de productos referentes al capítulo 22.02 de Taric, un total de 67.774,07 euros según la Cámara de Comercio. Por otro lado, si comparamos el peso en kilogramos, es este país

igualmente, el que se sitúa por encima del resto en las exportaciones. El número de operaciones realizadas, 8, es también alto, sólo superado por Cabo Verde.

Respecto al valor de las exportaciones, le sigue a Guinea Ecuatorial, con una gran diferencia, Malasia (49.949,02 euros) seguido de cerca por Guinea (48.391,68 euros). Estos dos países tienen además, similitudes en el número de operaciones, 4 y 3 respectivamente. No obstante, existe una gran diferencia en el peso en kilogramos de las exportaciones de estos países, Guinea con 74.880 kg. y Malasia con 27.882 kg. Hong Kong puede incluirse en este grupo de destinos superiores en el valor de las exportaciones, con un total de 37.432,008 euros y 2 operaciones en lo que va de año. El peso de sus exportaciones, más similar al de Malasia, equivale a 25.464 kg.

Entre los países a los que se exportan valores inferiores a los 20.000 euros, nos encontramos a Suecia, Cabo Verde y Portugal, con 17.770,91 euros, 11.555,5 euros y 10.765,08 euros, respectivamente. El peso en kilogramos que se exporta a estos destinos son también semejantes: 11.998 kg. destinados a Suecia, 10.456 kg a Cabo Verde y 9.257 kg a Portugal. No obstante, es el número de operaciones el que varía. Mientras que a Suecia se han realizado 2 durante el año 2015 y a Portugal 1, a Cabo Verde se han ejecutado 24 operaciones.

Por último, Mauritania en lo que va de año ha importado 4.561,92 euros, equivalente a 1.296kg. repartido entre dos operaciones realizadas. Esto sitúa al país africano en el último puesto entre los destinos a los que se exportan los productos incluidos en el capítulo 22.02 del Taric desde Las Palmas. Sin embargo, a través de la base de datos de la Cámara de comercio podemos conocer su tasa valor de crecimiento. La información refleja que Mauritania ha experimentado un aumento en las exportaciones del capítulo 22.02 del Taric en el año 2015 de un 29,84%.

Para concluir, y nuevamente gracias a la base de datos que proporciona la Agencia Tributaria a través de la Cámara de Comercio, conocemos el nombre de las compañías que ejecutan estas exportaciones. Sin embargo, sólo están disponibles las correspondientes al año 2013. Estas empresas son: Enamar

SA., Comercial H. Morales, Jugos Canarias y nuestra empresa a analizar, Embotelladora de Canarias.

### **3.2. Método y fuentes de información**

Tras escribir el marco teórico y habiendo adquirido y procesado la información expuesta en él, se continuó con la selección de la empresa.

Desde un comienzo, se había decidido que la empresa tendría como mecanismo de entrada la exportación, ya que es el modo de entrada más común en la internacionalización de las PYMES. Otro requisito en la búsqueda de la empresa idónea era, como reza el título de este proyecto, que fuese una empresa canaria.

Se utilizó, una vez aclarado estos puntos, la base de datos de comercio exterior de la Agencia Tributaria con el objetivo de conocer las empresas que cumplieran estos parámetros. Con este buscador se puede seleccionar entre importación y exportación, el año de la actividad, la provincia, el producto según el Taric, y el área internacional a analizar. Seleccionando exportaciones en 2014 desde la provincia de Las Palmas se obtuvo un listado de 47 empresas.

Finalmente nos decantamos por Embotelladora de Canarias. Se trata de una empresa con un producto claro y bien definido, pues aunque tenga muchos tipos de bebidas diferentes a distribuir, el refresco es la definición general de su producto. Esto supone una ventaja a la hora de analizar la empresa.

En lo que respecta a las fuentes para el estudio de la empresa, el contenido necesario para realizarlo resultó de la página oficial de Embotelladora de Canarias, de la entrevista realizada y de la base de datos SABI. De esta manera pudimos realizar una triangulación de datos , buscando así aumentar la validez del estudio empírico.

#### **3.2.1. La entrevista**

Nos decantamos por una entrevista abierta y con pocas preguntas, para facilitar al entrevistado la posibilidad de desarrollar el tema profundamente, añadiendo detalles. De este modo se huía de respuestas afirmativas o negativas simples que no dieran juego al deseado conocimiento profundo de la empresa y su toma de decisiones relativas a la selección de mercados de

exportación.

El guión de la entrevista, adjunto en el anexo 3, se compone de ocho cuestiones, cada una con un objetivo. Esta plantilla se utilizó durante la entrevista como guía para la conversación, aunque no supuso la estructura fija de la misma, ya que como se ha explicado era una entrevista abierta.

La primera pregunta “¿a qué se dedica la empresa?”, es una cuestión muy básica que está dirigida a contextualizar el análisis de la empresa.

La segunda pregunta, muy ligada a la primera, versa sobre los comienzos del negocio. Entender la tradición empresarial y el espíritu de la empresa es substancial para el estudio de la misma y el interés que puede existir de los empresarios en asumir nuevos retos.

¿Por qué eligieron la expansión internacional y en qué año aproximadamente?, es la tercera pregunta de la entrevista. Es aquí donde nos adentramos en los factores determinantes definidos en el marco teórico. A pesar de ello, ya como se observa en la figura 2, desde el principio teníamos claro que el motivo principal de la expansión internacional sería el acceso a nuevos mercados. Es por ello por lo que la intención real de la pregunta era conocer el impulso a la toma de esta decisión, más allá de categorizar sus razones. Asimismo, se pretende diferenciar si la internacionalización fue valorada como una necesidad o como una oportunidad y si fue una razón natural o provocada.

La cuarta pregunta quiere conocer los obstáculos del proceso de internacionalización. Nuevamente, son los factores determinantes de la decisión de exportar lo que se analiza, si bien aquí sí se pretende categorizar sobre la base de la teoría. Esta pregunta supondrá un entendimiento de la asunción de riesgos y las barreras que la empresa haya experimentado.

La siguiente cuestión “qué tipo de internacionalización se plantean: ¿sólo comercial o también estableciéndose en el extranjero?” pretende analizar hasta qué punto quiere llegar la empresa con esta estrategia empresarial. Una vez conocida sus ambiciones, sabremos si se cree que la empresa podría funcionar sin el control directo del propietario (un obstáculo atribuible a las PYMES).

Partiendo, como ya se ha dicho, de que la empresa utiliza la exportación como mecanismo de entrada, y para clasificar la etapa de la empresa según la

teoría de Uppsala, se formuló la siguiente pregunta: “¿cómo hacen la exportación?, ¿a través de qué tipo de intermediarios?”. Además, se intentó conocer con esta cuestión la frecuencia con la que estas exportaciones se hacen y si se llevan a cabo a través de un agente.

La pregunta número siete, probablemente la más compleja de todas porque se divide en cuatro apartados, aborda la selección de mercados. Lo primero que se quiere conocer es el porque del país al que exportan. Esta pregunta, general y muy abierta trata de saber el modelo de selección de mercados exteriores para esta empresa. Se cuestiona así si el país de destino se consideraba de alguna manera cercano (modelo no sistemático), si se hizo un análisis de qué país sería el más indicado (modelo sistemático), o si por el contrario existía un socio en el país de destino (enfoque de relaciones). Estas preguntas igualmente quieren responder a las variables independientes tanto internas como externas, por lo que también aborda si existía una experiencia previa del equipo o la empresa.

La octava pregunta recopila la opinión de la empresa sobre su proceso de expansión internacional. ¿Cambiarían algo?, ¿utilizarían otro sistema?. Estas preguntas quieren conocer el grado de satisfacción de la empresa en su aventura exportadora. Además, para este proyecto esta última cuestión supone la refutación o afirmación a la teoría académica en este caso en concreto.

### **3.2.2. Organización del trabajo de campo**

Para ponernos en contacto con Embotelladora de Canarias se hizo directamente una visita a sus instalaciones. Se explicó el objetivo del proyecto y la entrevista. Sin poner ningún tipo de trabas, nos citaron para esa misma semana con el señor Muñoz Laseca, *key account* y responsable de comercio internacional de la empresa. El trabajo de campo de este proyecto, como se observa en la ficha técnica del mismo, se realizó en las instalaciones de la empresa el día 1 de septiembre de 2015.

## Ficha técnica del trabajo de campo

Unidad de análisis	Embotelladora de Canarias
Instrumento principal de obtención de información	Entrevista en profundidad (anexo 3)
Lugar de celebración	Instalaciones de la empresa en Avda. Escaleritas s/n
Número de entrevistados	1
Perfil del entrevistado	Key Account y responsable de comercio internacional
Fecha de realización del trabajo de campo	20 de agosto al 25 de septiembre de 2015
Fecha de la entrevista	1 de septiembre

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar, que la entrevista en cuestión tuvo una duración aproximada de dos horas, en la que sin embargo, se quedaron aspectos del análisis en el tintero. Por ello, se mantuvo contacto vía email para aclarar ciertas cuestiones.

Para cerrar la triangulación de las fuentes, y ya conociendo información aportada por la propia empresa, se realizó un análisis de los resultados de Embotelladora de Canarias. Para llevarlo a cabo hemos usado la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), a través de la cual obtuvimos los resultados de explotación, el EBITDA y el ratio económico para su posterior interpretación.

### 3.2.3. Análisis de datos para la evaluación del proceso de selección de mercados

En respuesta al cuarto objetivo de nuestro trabajo, y para determinar el margen de mejora en el proceso de selección de mercados de la empresa analizada, planteamos un sencillo proceso de evaluación de mercados que nos permitirá comprobar si Mauritania era el mejor mercado a priori.

Planteamos así un proceso sistemático de selección basado en dos etapas. En primer lugar, la preselección de mercados favorables y en segundo lugar, la evaluación del potencial de mercado de los países seleccionados.

En esta primera fase, se eligieron los países que respetaran el deseo de Embotelladora de Canarias de contar con conexiones aéreas habituales al destino al que exportar. Asimismo, tal como apuntaba el Sr. Muñoz Laseca, se buscaban localizaciones donde el ciclo de vida del producto en cuestión no fuese tan maduro, aspecto que se tuvo en cuenta para esta preselección de países.

En la fase de evaluación del potencial de los mercados preseleccionados, utilizamos cinco variables que miden cinco criterios de selección distintos: el tamaño de mercado, la intensidad del mercado, el crecimiento del mercado, la libertad económica y el riesgo país. Estos criterios analizados son algunos de los sugeridos por Cavusgil et al. (2014).

La variable para medir el tamaño del mercado es la población urbana, información obtenida a través del Banco Mundial. Deducimos que los consumidores potenciales serán una parte de esta población, por lo que le otorgamos una importancia de un 15% respecto a un total de cinco variables.

Respecto a la intensidad del mercado, está representado por el ingreso nacional bruto convertido a dólares internacionales utilizando las tasas de paridad de poder adquisitivo. Este indicador, también obtenido a través del Banco Mundial, es representativo para conocer el poder adquisitivo de los destinos y, por tanto, su capacidad de compra. La importancia de esta variable para conocer el potencial del mercado es substancial, por lo que le otorgamos el mayor porcentaje, un 30%.

El crecimiento del mercado esta conformado por la tasa de crecimiento porcentual anual del PIB a precios de mercado sobre la base de una moneda local constante que aporta el Banco Mundial. Entendemos que, tratándose de países en vías de desarrollo, la evolución y el crecimiento económico es clave para conocer el atractivo de sus mercados. Otorgamos a este indicador un 15% para calcular la puntuación ponderada de este análisis.

La libertad económica está ligada con la prosperidad del país. Este indicador ha sido medido a través del Índice de Libertad Económica de Heritage Foundation (Index of Economic Freedom, 2015), sobre la base de cuatro grande pilares de la libertad económica: estado de derecho (derechos de propiedad, la libertad de la corrupción), gobierno limitado (libertad fiscal, el gasto del gobierno), eficiencia regulatoria (libertad comercial, libertad laboral, libertad monetaria); y mercados abiertos (libertad comercial, libertad de inversión, libertad financiera). Esta libertad económica es valorada en una escala ascendente del 0 al 100. Esta variable es fundamental de cara a los negocios internacionales, que buscan comerciar libremente, le concedemos por tanto un 25% del peso relativo del atractivo de mercado.

Por último, y tal como ya señalamos en el marco teórico, el riesgo país es una variable a tener en cuenta a la hora de seleccionar el mercado al que expandirse. La agencia francesa de comercio exterior Coface aporta un análisis periódico del riesgo país de hasta 160 países. Esta herramienta se basa en sus experiencias macroeconómica en la evaluación de riesgo país, su experiencia empresarial contextual, y su experiencia microeconómica construida a lo largo de 60 años. Asimismo, utiliza una clasificación de siete niveles de riesgo ascendente: A1, A2, A3, A4, B, C y D. Para facilitar el cálculo compaginándolo con las demás variables, hemos transformado estos niveles en cifras numéricas. A este indicador le hemos otorgado un 15% de importancia respecto al total de variables.

A cada variable se le ha asignado un porcentaje en función del peso que creemos representa a la exportación, creando así una puntuación ponderada. El país con una puntuación pondera más alta será entendido como el destino más adecuado para exportar.

## **4. Resultados**

### **4.1. Descripción de la empresa**

La empresa escogida para el análisis de la selección de mercados exteriores es Embotelladora de Canarias. Esta compañía se dedica principalmente a la fabricación y distribución de bebidas refrescantes. Sus destinos de exportación, según la Cámara de Comercio son Alemania, Países Bajos, Mauritania, Marruecos, Francia e Irlanda.

Embotelladora de Canarias S.A. posee sus propias marcas de refrescos, energéticos, zumos y aguas. Además, tal como se explica en su página web, tiene acuerdos de fabricación bajo licencia con los grupos PEPSICO y SCHWEPPEES. Igualmente, mantiene acuerdos de distribución, la mayoría de ellos en exclusividad para Canarias, de una amplia gama de primeras marcas de cervezas, destilados, aguas, zumos, vinos, leches, refrescos y batidos.

Según la página oficial de Embotelladora de Canarias, esta tuvo una facturación anual en el año 2011 superior a 70 millones de euros. Ello indica que nos encontramos ante una de las empresas de Canarias más potentes en su sector.

Destacamos además, el compromiso de esta empresa por la calidad, habiendo sido reconocida por varios certificados de excelencia: BRC (British Retailers Consortium), AIB (International Consolidates Standars for Beverages Facilities Programs) e ISO 22000 (Inocuidad de alimentos). Estos credenciales convierten a la compañía en la embotelladora con más certificaciones de los grupos PEPSICO y SCHWEPPEES en España.

Mantiene acuerdos con los principales operadores independientes de máquinas expendedoras, además de contar con un amplio parque propio de este tipo de aparatos. Igualmente, cuenta con varias instalaciones en Canarias en el mercado del *dispensing*, suministrando tanto refrescos como cervezas.

Sin duda hay que hacer mención a la marca Clipper, refresco identificativo de Embotelladora de Canarias, reconocido en todo el archipiélago, que supuso los cimientos de la empresa actual. Clipper fue creada en 1956 en un garaje de Ciudad Jardín (barrio de Las Palmas) a razón de la primera fase de modernización de la economía canaria.

## **4.2. Internacionalización y selección de mercados**

En este apartado se volcarán las respuestas a las preguntas realizadas durante la entrevista al Sr. Muñoz Laseca (*key account*). Se tratará de organizar la información en subapartados según las preguntas explicadas anteriormente, con el fin de volcar los detalles del caso.

### **4.2.1. Actividad empresarial**

Embotelladora de Canarias se dedica, tal como Muñoz Laseca ratifica, a la fabricación, distribución y comercialización de bebidas refrescantes.

Bajo un espíritu de crecimiento empresarial, Embotelladora de Canarias cuenta actualmente, como ya se ha mencionado, con una amplia gama de productos de elaboración propia. Asimismo, la empresa tiene acuerdos de fabricación bajo contrato de licencia con grandes grupos del sector a nivel mundial y acuerdos de distribución con primeras marcas de todo tipo de bebidas.

### **4.2.2. Comienzos del negocio**

Comenzaron esta aventura empresarial en el año 1956, con un único refresco de sabor fresa, Clipper, aprovechando el *boom* de modernización económica

que se iniciaba en aquel entonces en Canarias. Durante estos años era más sencillo y económico la fabricación de refrescos en las islas que importarlos, surgiendo también otras marcas canarias de refrescos. A consecuencia del deseo de crecer como empresa, y de los resultados fructíferos de los comienzos, se fueron sumando otros sabores a esta primera marca.

Sin embargo, con el paso de los años las grandes compañías crearon fábricas en el archipiélago o importaban la mezcla para embotellarla en las islas. Este hecho, junto al incremento del tráfico de mercancías entre los puertos de Santa Cruz y La Luz, hizo que la competitividad aumentase enormemente. Las marcas canarias comenzaron a desaparecer y los refrescos de limón y naranja a imponerse como bebida favorita. Sin embargo, no apareció un refresco competitivo de sabor de fresa, lo que supuso para Clipper la continuación en el mercado. Los otros sabores de Clipper desaparecieron por un tiempo, y la empresa se reinventó en el sector de la distribución de refrescos. Con la llegada de estas empresas altamente competitivas, decidieron ampliar la gama de productos que distribuían. Desde ese momento, no sólo distribuían el producto que elaboran, sino que también lo hacían con otras marcas. Es decir, sus clientes finales seguían siendo los consumidores de bebidas, pero ahora se proveían de fuertes compañías de refrescos que confiaban en Embotelladora de Canarias para la distribución de sus productos.

#### **4.2.3. Expansión internacional. ¿Por qué y cuándo?**

En el afán de mantenerse en constante evolución, la empresa acude en el año 2012 a un curso ofrecido por la Cámara de Comercio sobre la internacionalización empresarial. Y es aquí cuando inician realmente su estrategia de expansión internacional.

Es cierto, que ya desde el año 2000, Embotelladora de Canarias había exportado sus productos a países europeos (Holanda, Suiza, Alemania, Italia, Reino Unido y Francia) pero desde otra perspectiva. Estas exportaciones, de cantidad simbólica, eran un encargo directo de pequeños negocios que querían vender pocas cantidades de Clipper. El señor Muñoz Laseca nos pone como ejemplo una tiendita en Holanda, cuyo propietario de origen canario, hace un pequeño encargo una vez al año (en época navideña) para vender el producto en su negocio.

Embotelladora de Canarias no veía como una oportunidad estas exportaciones al continente europeo, pues son conocedores de la saturación del mercado de bebidas refrescantes en Europa.

No obstante, tras el ya mencionado curso de la Cámara de Comercio, la empresa se plantea la distribución de su producto a África como una oportunidad para crecer, alargando así el ciclo de vida de un producto ya muy maduro en el mercado local.

Mauritania, con una amplia tradición con el archipiélago, y en concreto con la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, se convirtió en el nuevo objetivo de Embotelladora de Canarias.

Además del impulso que la Cámara de Comercio pudo haber generado, Embotelladora de Canarias observó algo interesante desde el punto de vista empresarial. Desde hacía varios años, no eran pocos los mauritanos que compraban grandes cantidades de refresco a la empresa cuando visitaban nuestra ciudad. Estas compras, que se repetían asiduamente, les hizo reflexionar sobre la oportunidad de empezar a distribuir los productos de elaboración propia (los que los mauritanos compraban) en el país africano.

Para Embotelladora de Canarias, que Mauritania fuese un país de religión musulmana es una oportunidad. El creciente desarrollo del país y su intención de modernizarse manteniendo sus tradiciones, donde el alcohol está prohibido, supone una situación perfecta para el negocio de las bebidas refrescantes. Además, tal como Muñoz Laseca comentaba, en Canarias, y en los países más avanzados en general, “el agua con gas, azúcar y colorante, ya no es una novedad, y los niños no se ilusionan por beber refresco los domingos en casa de los abuelos”. No ocurre lo mismo en África, donde este tipo de producto sí es valorado y relacionado con modernidad. Aún mejor es que las grandes marcas como Coca-Cola ya son conocidas desde hace años en Mauritania, y no suponen ya una atracción al comprador. A los mauritanos les gusta conocer los sabores nuevos y las marcas diferentes a las identificativas del mundo occidental.

Asimismo, para Embotelladora de Canarias, las conexiones frecuentes de la aerolínea Binter con el país africano es entendido como una oportunidad. Los

vuelos realizados habitualmente entre la isla y Mauritania significan un enlace directo y rápido, condición importante para realizar y controlar los negocios en África.

#### **4.2.4. Obstáculos de la internacionalización**

Sin embargo, no todo es positivo para Embotelladora de Canarias, la cuál señala como el mayor obstáculo competir con los precios del mercado mauritano. Hay que tener en cuenta que los productos de Embotelladora de Canarias son producidos en Las Palmas y distribuidos a Mauritania, lo que supone un incremento sustancial del coste del producto.

El siguiente obstáculo, resaltado por el entrevistado, es la escasez de apoyo gubernamental. Aunque apunta el hecho de que se han aportado nuevas ideas éstas no resultan del todo eficientes.

Por último, destaca que el proceso de venta es más complejo, o al menos diferente al de Canarias. En concreto, las redes de distribución son más complicadas, aspecto a tener en cuenta por ejemplo, en las caducidades del producto.

Para Embotelladora de Canarias, la falta de recursos financieros no representa un obstáculo ya que la línea de fabricación es paralela a la del mercado local. Esto implica que no necesitan una fuerte inversión para fabricar el producto a exportar, y por tanto, no es necesario recurrir a financiación externa.

Otras variables llamadas a ser dificultades para la empresa no son consideradas como limitaciones para el Responsable de Internacionalización de la empresa. El idioma, tal y como explica el Sr. Muñoz Laseca “no es un obstáculo hoy en día”. Las diferencias internas en la empresa tampoco son percibidas como un problema, pues la internacionalización de Embotelladora de Canarias se vive en la empresa como una oportunidad colectiva. Por otra parte, no existe el miedo a la nacionalización del sector o a los cambios gubernamentales sobre la libertad económica porque, tal como apunta el entrevistado “exportamos de manera puntual productos terminados, con lo cual los cambios gubernamentales afectarían al importador, no a nosotros”. Por último, se sienten seguros respecto a sus derechos de propiedad, ya que siempre exportan su marca y no la de terceras compañías.

#### **4.2.5. Tipo de internacionalización que se plantean**

Embotelladora de Canarias, en aras a crecer, se ha planteado establecer la empresa en el extranjero, en parte para dar un nuevo uso a la maquinaria antigua de sus instalaciones. No obstante, por ahora no lo valoran como una opción viable debido a los grandes costes iniciales que supondría trasladar la maquinaria y buscar proveedores locales. Sí que cuenta con un almacén de productos que podrían utilizar como instalaciones para este posible proyecto.

#### **4.2.6. Intermediarios y mecanismos de exportación**

Respecto a los intermediarios, el Sr. Muñoz Laseca asegura no tener una sola persona de confianza. Para Embotelladora de Canarias es un error limitarse a un solo intermediario pues no confía al cien por cien en sus socios mauritanos. Por eso, son habituales los viajes del responsable de comercio internacional al país africano.

Por otra parte, y gracias a sus relaciones como distribuidores en Canarias de potentes compañías de refrescos, tiene conocimiento de los distribuidores de estas grandes marcas en África. Este hecho facilita el contacto con estos intermediarios y un aval para los mismos.

Las exportaciones de Embotelladora de Canarias comenzaron llevando una cantidad muy pequeña de su producto para ver cómo funcionaba en el mercado local. Muñoz Laseca recordaba como la primera vez llevaba simplemente algunas botellas de refresco Clipper en su equipaje de viaje para enseñar su producto en destino. Actualmente sus productos son exportados a través de grupaje, es decir, compartiendo el contenedor con otros distribuidores. Este mecanismo es llevado a cabo como solución a envíos pequeños en los cuales el peso o el volumen no son suficientes para llenar un contenedor.

#### **4.2.7. Selección de mercados**

Este aspecto concreto de la entrevista, que estaba conformado por cuatro subpreguntas, está casi en su totalidad revelado en las cuestiones anteriores. Fruto de la naturaleza de una conversación, se solapan unos aspectos con otros, hecho que predecíamos que podría ocurrir al hacer una entrevista abierta. Como se explica en la pregunta dos, Embotelladora de Canarias era conocedora de la tradición comercial y cultural entre Canarias y Mauritania,

especialmente entre la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria y el país africano. Esto implica que, de alguna manera, consideraban cercano este territorio, y eso impulsó la decisión de Mauritania como destino de exportación.

Respecto a la selección de un socio, en el apartado 4.2.6. se hace referencia a la existencia de más de un intermediario debido a la desconfianza que los socios mauritanos representan para Embotelladora de Canarias. Aunque apuntan que, debido a sus conexiones con grandes marcas de refrescos multinacionales han podido hacer trato con los intermediarios de las mismas.

La estrategia internacional previa a la mauritana es escasa, como se entiende en el apartado 4.2.3., donde se explica que se trataban de operaciones muy puntuales y de escaso peso económico a países europeos.

La experiencia previa del Sr. Muñoz Laseca, por otro lado, afirma que ha sido clave para su desempeño profesional en la internacionalización. Antes de comenzar esta aventura empresarial, el entrevistado ya había visitado varios países africanos de manera personal y habla con fluidez francés e inglés. Sus estudios y su trabajo como *key account* además le ha servido para saber desenvolverse en los negocios.

En cuanto a los informantes externos, tal como se ha detallado anteriormente, es la Cámara de Comercio la que representa este rol en el caso práctico que estamos estudiando. Este organismo es el que enciende la bombilla a la exportación mauritana de Embotelladora de Canarias.

#### **4.2.8. Percepción del proceso y mejoras de cara al futuro**

Cuando se les pregunta a Embotelladora de Canarias si cambiarían algún aspecto en su proceso de internacionalización, aseguran que no. Conocen la eficacia y utilidad de un análisis de indicadores para decidir el país de destino. Sin embargo, bajo su punto de vista, los gastos asociados al análisis de todos las posibles países, evaluarlos, y hacer una selección del mejor, son muy superiores a su utilidad, teniendo ya un mercado factible al que exportar, Mauritania.

Del mismo modo, están muy contentos con el desarrollo, “aún en pañales”, de su aventura internacional. Afirman que han cometido errores, pero consideran que este es el mejor mecanismo, arriesgarse y aprender de los fallos.

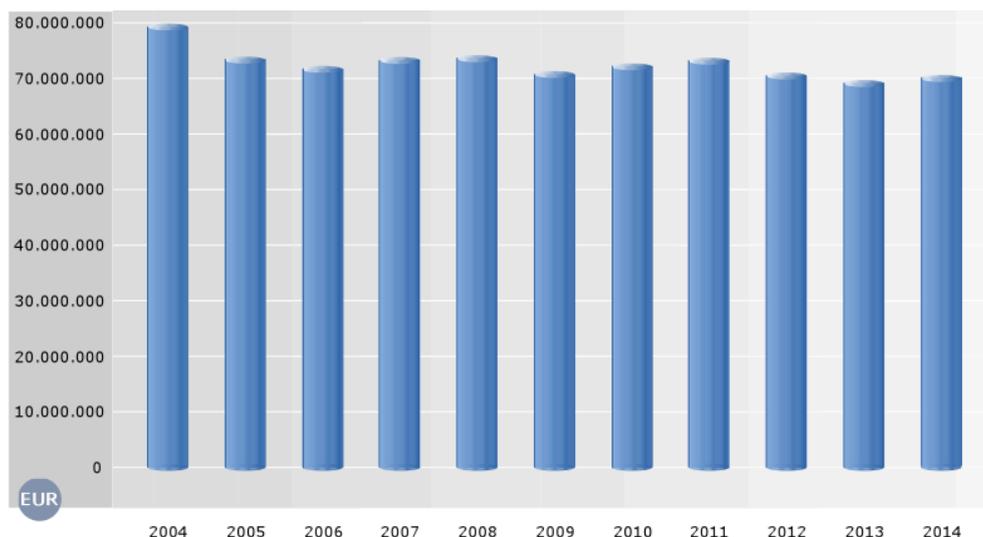
Este mismo impulso empresarial que vive en el corazón de Embotelladora de Canarias, es el que les ha motivado para dar un paso más allá en su internacionalización, decidiéndose por crear un producto específico para la región africana, que pronto verá la luz en Mauritania.

#### **4.3. El efecto de las exportaciones en los resultados de la empresa**

Con el fin de conocer el éxito empresarial de Embotelladora de Canarias creemos útil hacer un análisis simple de su situación económica. Además, haremos una básica comparación de sus resultados desde el año 2012, periodo en el cual comenzaron a exportar a Mauritania.

En el gráfico 1 observamos la evolución de los ingresos de explotación de la empresa a desde el año 2004 al 2014.

#### **GRÁFICO 1: Evolución Ingresos de explotación de Embotelladora de Canarias**



FUENTE: SABI.

Hemos seleccionado los ingresos de explotación de la empresa como el primer indicador de situación económica puesto que éste refleja las ventas totales efectuadas por la empresa durante el período. Por tanto, podemos conocer el valor de las ventas de Embotelladora de Canarias, donde las exportaciones, siendo el dato que nos interesa, están incluidas.

Si bien desde el año 2004 los ingresos de explotación se han mantenido superiores a los 70 millones e inferiores a los 80 millones de euros, la mayor disminución se aprecia entre el año 2004 y 2005, de 6 millones aproximadamente. La crisis económica, que se inicia a principios del año 2008, modifica ligeramente los ingresos de explotación para el periodo 2009, aunque se vuelven a alcanzar en 2010 las mismas cifras que en 2008 (72 millones aproximadamente).

A partir de 2012 y hasta 2014, periodo en el que se ha exportado a Mauritania, los ingresos de explotación son muy similares, rondando los 70 millones de euros. Estos resultados son los menores del gráfico, solo comparables con el año 2009, en plena crisis económica.

Por otra parte, y utilizando igualmente el motor de búsqueda SABI podemos conocer el EBITDA. Este concepto se extrae de las siglas de *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, por tanto, se trata del resultado empresarial antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. El EBITDA refleja la capacidad de la empresa para generar beneficios considerando sólo su actividad productiva.

Centrándonos en Embotelladora de Canarias, y en concreto entre los años 2012 y 2014 (periodos donde se ha exportado a Mauritania), los resultados de este indicador son favorecedores. En el año 2012 el EBITDA era igual a 4.449.029 euros y en 2014 a 5.355.136. Sin embargo, este incremento no puede ser considerado estable, ya que en 2013 el EBITDA fue de 3.405.582 euros. Cabe destacar, que antes del comienzo de su actividad exportadora, el EBITDA de Embotelladora de Canarias era muy similar, siendo en 2011 de 4.577.638 euros.

La rentabilidad económica, por último, mide el rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De esto modo, se conoce la capacidad de generar recursos de la empresa a través de sus activos totales. Interpretada en porcentajes, son los beneficios antes de impuestos e intereses obtenidos con cada 100 euros de activos totales invertidos.

Embotelladora de Canarias presenta una rentabilidad económica positiva sólo en el año 2014, pero igualmente muy baja a un 1,97%. Los años anteriores han sido cifras negativas, -2,3%, -1,26% y 1,48% en 2013, 2012 y 2011 respectivamente. Una rentabilidad económica negativa o muy baja indica que la empresa no consigue rendimiento de sus activos, lo cuál indica que la empresa, como mínimo, debe reducir gastos.

#### 4.4. Análisis sistemático para la selección de mercados

Para conocer el margen de mejora en el proceso de selección de mercados de Embotelladora de Canarias hemos desarrollado un simple proceso sistemático de mercados.

En primer lugar, hemos seleccionado cuatro países: Cabo Verde, Marruecos, Senegal y Mauritania. Estos países, cuentan con conexiones aéreas frecuentes desde la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria a través de la aerolínea Binter. Igualmente, hemos seleccionado países africanos porque se buscan localizaciones donde las bebidas refrescantes no se encuentren en la madurez de su ciclo de vida. Estas características hacen cumplir los requisitos que Embotelladora de Canarias planteaba.

Para hacer una evaluación del grado de atractivo de los mercado africanos hemos utilizado los criterios: tamaño de mercado, intensidad de mercado, crecimiento de mercado, libertad económica y riesgo país. En la tabla 6 y en la tabla 7 podemos observar el resultado de estos indicadores en cifras reales, así como su ponderación.

**TABLA 6. Evaluación del grado de atractivo de los mercados africanos preseleccionados**

País	Tamaño de mercado <sup>1</sup> (2013)	Intensidad del mercado <sup>1</sup> (2011)	Crecimiento del mercado <sup>1</sup> (2014)	Libertad económica <sup>2</sup>	Riesgo país <sup>3</sup>
Mauritania	2.352.201	3.257,5	6,4	53,3	2 (C)
Cabo Verde	333.217	5.907,0	2,6	66,4	3 (B)
Marruecos	20.250.619	6.397,4	3,9	60,1	4 (A4)
Senegal	6.366.863	2.134,0	2,7	57,8	3 (B)

FUENTE: <sup>1</sup> Banco Mundial, <sup>2</sup> Index of Economic Freedom (2015), <sup>3</sup> Coface .

**TABLA 7. Atractivo de los mercados africanos preseleccionados**

País	Tamaño de mercado 15%	Intensidad del mercado 30%	Crecim. del mercado 15%	Libertad económica 25%	Riesgo país 15%	Puntuación total	Puntuación ponderada
Mauritania	2	2	4	1	1	10	1.9
Cabo Verde	1	3	1	4	3	12	2.65
Marruecos	4	4	3	3	4	18	3.6
Senegal	3	1	2	2	3	11	2.15

\*Observaciones: siendo 4 la mejor clasificación y 1 la peor.

FUENTE: Elaboración propia.

Como podemos observar, Marruecos aparece, según nuestra evaluación del atractivo de mercado, como el país más interesante a priori para que Embotelladora de Canarias realice sus exportaciones. Los indicadores apuntan que este país es el destino más favorable, la intensidad y tamaño de mercado, así como el riesgo país, lo indican. A pesar de ello, Cabo Verde supera a Marruecos respecto a la libertad económica y Mauritania en relación con el crecimiento de mercado.

Los países Cabo Verde y Senegal obtienen la segunda y tercera posición respectivamente acerca del atractivo del mercado. Cabo Verde tiene de su lado el mejor resultado respecto a la libertad económica. Además, la intensidad de mercado y el riesgo país presenta buenos datos. Senegal, por otro lado, es valorado como Cabo Verde respecto al riesgo país. Su tamaño de mercado, además es, después del marroquí, el mayor.

Por último, Mauritania se presenta como el país con menor puntuación respecto al atractivo de su mercado. Únicamente el crecimiento porcentual anual del PIB, apoya la decisión de exportar hacia este país, siendo las demás variables favorecedoras al resto de países analizados.

Por tanto, como se puede traducir de esta evaluación, Mauritania no es el país más atractivo a priori según los indicadores seleccionados. Indicadores que han sido sencillos de obtener y de analizar.

No obstante, no podemos cometer el error de señalar Mauritania como un

destino erróneo para Embotelladora de Canarias, pues existen otras variables y aspectos no analizados. Sin embargo, sí podemos afirmar que el espíritu emprendedor de esta empresa está convirtiendo un pequeño negocio internacional en una vía para ampliar su visión empresarial, y será este mismo espíritu el que les hará seguir creciendo.

## **5. Discusión**

Este apartado tiene como objetivo profundizar en los resultados obtenidos, compaginándolos con el marco teórico y la contextualización realizada, para alcanzar, de este modo, conclusiones específicas sobre el caso estudiado.

### **5.1. Las estrategias de crecimiento de la empresa**

En primer lugar, podemos entender la internacionalización de Embotelladora de Canarias como la última estrategia de expansión experimentada por la empresa. A través de la entrevista realizada sabemos que durante los primeros años de crecimiento se llevó a cabo una estrategia de expansión de productos, aumentando la gama de sabores de sus refrescos. Más adelante, al convertirse en distribuidores de otras marcas, diversificaban su actividad. Y por último, su actual oferta de productos, es prueba de expansión de mercados de clientela, fabricando por ejemplo, bebidas sin azúcar para consumidores preocupados por su bienestar físico.

Las ganas de crecer de Embotelladora de Canarias, reflejan una gran capacidad a la hora de reconocer oportunidades y asumir riesgos. Estas características ya vaticinaban la aventura exportadora de la empresa, pues son propias de los negocios con aspiraciones internacionales.

A través de la entrevista, y en relación con los motivos de internacionalización explicados en el marco teórico, concluimos que la empresa buscaba oportunidades para crecer a través de la diversificación de mercados. De este modo, podrían ampliar el ciclo de vida de producto, que ya había alcanzado madurez en el mercado local, tal como expone el Sr. Muñoz Laseca.

Respecto a la teoría de Upsala, podemos situar a Embotelladora de Canarias en la segunda etapa del proceso. La empresa cuenta ya con una gran experiencia en el mercado doméstico, y hoy en día realiza operaciones de

exportación de manera regular. Queda un largo recorrido para llegar a la tercera etapa, donde existen filiales internacionales.

## **5.2. La selección de mercados exteriores**

Retomando el marco conceptual para el estudio de la selección de mercados exteriores, el cual es explicado en el marco teórico (figura 2), recorreremos a continuación los tres aspectos diferenciadores del mismo.

### Factores determinantes

En relación con los factores determinantes, y en concreto con los atractivos del mercado, Embotelladora de Canarias, por lo que entendemos, no realizó ningún tipo de análisis sistemático sobre ello. El tamaño de mercado, el crecimiento o la capacidad de compra asociados a Mauritania no fueron estudiados. No obstante, es posible que durante el curso ya mencionado de la Cámara de Comercio, que fue el impulso para que la empresa se animase a la internacionalización, Embotelladora de Canarias recibiera alguna información de este tipo.

Por otra parte, y tal como se aprecia en la contexto de estudio del destino de las exportaciones canarias (apartado 3.1.1.), Mauritania es el cuarto país con más recepción de exportaciones de canarias. Ello puede significar en sí mismo un indicador del atractivo del mercado para las empresas que analizan mercados exteriores potenciales.

Además, los recientes hechos históricos acontecidos en Mauritania pueden ser igualmente percibidos como un atractivo para las empresas. El país africano se encuentra en una coyuntura económica con buenas perspectivas. Después de las elecciones presidenciales en 2009 llegó la normalización de la vida política. Esto supuso que en 2010 se organizara en Bruselas una mesa de donantes que significó la apertura económica del país, la entrada de inversores y la reactivación de los flujos de ayudas financieras.

Centrándonos ahora en las barreras de acceso al mercado, la empresa refiere como mayor factor determinante, las barreras competitivas. En concreto, se señala la competitividad por precios como el mayor obstáculo a salvar en el mercado mauritano.

Una Coca-Cola en Mauritania tiene un precio aproximado de 60 céntimos de euros (“precios.mundi.com”). El Sr. Muñoz Laseca comenta que los consumidores mauritanos conocen esta marca, pero prefieren algo novedoso como su producto, sin embargo, no pueden alejarse excesivamente de estos precios.

### Variables moderadoras

Respecto a las variables moderadoras internas, y hablando en primer lugar de la distancia psicológica, Embotelladora de Canarias percibe Mauritania como un país cercano. Este aspecto es recogido de la entrevista realizada, donde el Sr. Muñoz Laseca habla de la tradicional relación entre Mauritania y Canarias.

Y es que, es un hecho esta conexión entre el país africano y el archipiélago. Es de destacar el sesgo regional existente en el comercio bilateral España-Mauritania, ya que la Comunidad Canaria, representa un tercio del comercio total entre los dos países. Mauritania es para Canarias, el primer mercado subsahariano de destino de su exportaciones, tal como señala Proexca.

Existen varios factores que explican esta importante conexión entre los dos territorios. En primer lugar, Canarias es la región más desarrollada más próxima a Mauritania, suponiendo pues cercanía y accesibilidad geográfica. En consecuencia a ello, Canarias es uno de los principales proveedores del país africano.

Cabe señalar igualmente, el gran número de mauritanos que pasan sus vacaciones, residen o poseen una casa en las islas, particularmente en Las Palmas de Gran Canaria, ciudad que los mauritanos se refieren como “su pequeño París”.

Asimismo, existen buenas relaciones institucionales, fruto de el buen entendimiento con el Gobierno Central y Autonómico Canario, la Cooperación al Desarrollo Española, la existencia de la Casa de África en Las Palmas y el apoyo, como se ha visto, de la Cámara de Comercio. Toda esta información explica por qué Embotelladora de Canarias siente Mauritania muy cercana y como una oportunidad de negocio.

Retomando los resultados de la entrevista, y en relación con la experiencia internacional previa del equipo y de la empresa, el Sr. Muñoz Laseca considera

importante esta formación anterior. Por tanto, para Embotelladora de Canarias sus exportaciones europeas prácticamente simbólicas, así como la experiencia adquirida de su directiva, fue clave para su aventura internacional.

#### Enfoque de selección

Sobre la base de lo detallado en el apartado de resultado de este proyecto, podemos concluir que en ningún momento existió un proceso de selección de mercado estructurado. No se generaron alternativas, para valorar sobre la base de distintos criterios. Es por ello por lo que no hablamos de un modelo de selección sistemático.

Se descarta igualmente, el enfoque de relaciones, pues Embotelladora de Canarias no se encuentra exportando a Mauritania a raíz de tener un socio de confianza allí.

Por tanto, es el modelo no sistemático, el menos estructurado y abierto de todos, el que se utilizó en este caso. Este sistema, se basa principalmente en la distancia psicológica que se percibe con el país de destino. A pesar de la gran brecha cultural que puede parecer existir entre Mauritania y España, son sin duda los lazos que existen entre Canarias y el país africano, como se ha explicado, los que han impulsado a Embotelladora de Canarias a exportar a este territorio.

Destacamos pues que Embotelladora de Canarias no se centró en encontrar la alternativa óptima, sino en las condiciones existentes y conocidas por la empresa.

### **5.3. El efecto de los resultados de la empresa**

Una vez recorrido el marco conceptual de este proyecto, debemos hacer mención al análisis financiero realizado. En este, no se encuentran indicios de crecimiento económico a raíz de las exportaciones, siendo los ingresos por explotación incluso menores desde el año de inicio de la internacionalización.

No obstante, no podemos deducir que esta reducción esté relacionada con la internacionalización de la empresa. Esta estrategia se encuentra todavía en su fase más inicial, y es ejecutaba a través de exportaciones puntuales, por lo que no entendemos que este nivel de exportaciones pueda provocar grandes

cambios en la cuenta de resultados de la empresa, que sí se ve muy afectada por la información referida a la relación comercial de Embotelladora de Canarias con grandes gigantes del sector a nivel mundial (PEPSICO y SCHWEPPEES).

Desde otra perspectiva, pero partiendo de los resultados económicos analizados, podemos pensar que esta nueva estrategia de crecimiento sea un mecanismo de Embotelladora de Canarias para alcanzar los ingresos que han ido decreciendo desde el año 2004. El espíritu de esta empresa en la búsqueda de nuevos horizontes apoya esta idea.

## **6. Conclusión**

El objetivo de este trabajo ha sido el estudio de la selección de mercados exteriores de una empresa canaria, en concreto, Embotelladora de Canarias. A través de la literatura propia de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, se ha desarrollado el marco teórico, estudiándose la internacionalización como estrategia de crecimiento y la selección de mercados exteriores en la empresa. El marco conceptual, surgido a partir de esta parte teórica, ha estructurado el camino para el análisis de la empresa. La información de este análisis se ha triangulado a través de una entrevista a la empresa, la base de datos SABI y la información aportado en el página web de Embotelladora de Canarias. Por último, estos resultados obtenidos han sido discutidos sobre la base de los conceptos teóricos desarrollados.

A modo de resumen, podemos concluir que Embotelladora de Canarias seleccionó el mercado a exportar, Mauritania, a través de un enfoque no sistemático. Para la empresa, la poca distancia psicológica percibida entre el país africano y Canarias, las conexiones aéreas frecuentes, así como la visión de un mercado donde el ciclo de vida de las bebidas refrescantes no estuviera en su máxima madurez, fueron argumentos suficientes para el inicio de las exportaciones. La competencia por precios, el complicado sistema de ventas, y la escasa ayuda gubernamental son los obstáculos a la internacionalización señalados por Embotelladora de Canarias respecto a su experiencia.

Respecto al éxito de Embotelladora de Canarias en esta estrategia de crecimiento, es difícil de concretar. Por una parte, los resultados económicos a nuestro alcance no diferencian las exportaciones de la marca Clipper del resto de actividades de la empresa. Además, hay que añadir el efecto distorsionador que provocan los datos relativos al contrato bajo licencia de Embotelladora de Canarias con grandes grupos como PEPSICO. Sin embargo, Embotelladora de Canarias se refiere a su estrategia de internacionalización como un proceso satisfactorio, pero aún en sus fases iniciales.

Con el objetivo de determinar el margen de mejora en este proceso de selección de mercados, hicimos un sencillo análisis sistemático de mercados preseleccionados bajo los aspectos primordiales que Embotelladora de Canarias exponía. Los resultados de este análisis mostraron que Mauritania no es el destino más atractivo a priori. Este hecho nos estaría indicando que existe margen de mejora en el proceso de selección de mercados de esta empresa y de muchas otras que sigan un proceso de selección de mercados no sistemático.

Aún teniendo en cuenta que estos resultados han de interpretarse con cautela debido a las limitaciones de la información obtenida, creemos que este trabajo supone una herramienta útil para el estudio de la internacionalización y la selección de mercados exteriores. El análisis de Embotelladora de Canarias ilustra la práctica de esta estrategia de crecimiento, y da a conocer un caso real más allá de la teoría.

Por último, las habilidades adquiridas en el desarrollo de este trabajo fin de título integran los conocimientos adquiridos durante el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Además, competencias tales como la capacidad de organización y planificación, de análisis y síntesis o de comunicación escrita, expuestas en los proyectos docentes de las asignaturas de este grado, han sido aplicadas a la hora de elaborar el presente proyecto.

## Bibliografía

Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small business economics* , 9 (1), 7-20.

Alonso -Lamberti Barber, (2015), *Ficha Comercial Mauritania* , 2015. Las Palmas de Gran Canaria. Proexca.

Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review* , 11 (3), 347-363.

Banco Mundial. *Indicadores*. [en línea] [Fecha de consulta: 02 de noviembre de 2015] Disponible desde: < <http://datacatalog.worldbank.org>>

Brewer, P. (2001). International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review* , 10 (2), 155-174.

Cámaras de Comercio, *Base de datos comercio exterior*, [en línea] [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2015]. Disponible desde: <<http://aduanas.camaras.org>>.

Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Melbourne: Pearson Australia.

Coface. *Contry Risk Assessments*. [en línea] [Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2015]. Disponible desde: <<http://www.coface-usa.com/Economic-studies>>.

Dana, L. P. (2001). Networks, internationalization & policy. *Small Business Economics* , 16 (2), 57-62.

Déniz Mesa (2014), *Análisis conexiones aéreas y marítimas entre Canarias y Mauritania*, 2014. Las Palmas de Gran Canaria. Proexca.

Embotelladora de Canarias, *Empresa*, [en línea], [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2015]. Disponible desde: < <http://www.embotelladoracanarias.com>>

Fernández. (27 de septiembre, 2015). *Los desafíos de la internacionalización*. Madrid. El País.

Fierro, J., & Carrasco, R. (2010). Inés Rosales: El reto de internacionalizar la actividad de una PYME es posible. *Universia Business Review* , 28, 62-77.

Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management decision* , 39 (9), 767-783.

Galván Sánchez , I. (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria: Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* .

García Pérez, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa : cómo realizar negocios internacionales*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Buenos Aires: Thompson-Civitas.

Hernández Acosta (2014), *Ficha comercial exportaciones de Canarias*. Las Palmas de Gran Canaria. Proexca.

Index of Economic Freedom (2015), [en línea]. [Fecha de consulta: 10 de noviembre]. Disponible en: <<http://www.heritage.org/index/>>.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1993). Management of Internationalization. In L. Zan, S. Zambon, & A. M. Pettigrew, *Perspectives on Strategic Change* (S. 43-78). USA: kluwer academic publishers.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies* , 8 (1), 23-32.

Kalantaridis, C. (2004). Internationalization, strategic behavior, and the small firm: A comparative investigation. *Journal of Small Business Management* , 42 (3), 245-262.

Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management* , 42 (3), 279-302.

Makino, S., Lau, C.-M., & Yeh, R.-S. (2002). Asset-Exploitation versus Asset-Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies. *Journal of international business studies* , 33 (3), 403-421.

Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española. Forma de entrada y factores determinantes. *Papeles de Economía Española* , 102, 193-206.

Precios Mundi. *Mauritania*. [en línea] [Fecha de consulta: 12 de noviembre de 2015]. Disponible desde: <<http://preciosmundi.com>>.

Rialp i Criado, A., Rialp Criado, J., & Knight, G. A. (2010). La vocación global de los nuevos modelos de PYMES: el caso de las empresas" born-globals". *Economía industrial* (375), 171-190.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 13 (4), 476-497

SABI. *Embotelladora de Canarias*. [en línea] [Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2015]. Disponible desde: <<https://sabi.bvdinfo.com/version-20151125/>>.

Vázquez Núñez, S., & Vázquez López, S. (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. *Contaduría y administración* , 222, 41-57.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *Management Information Systems Quarterly* , 26 (2), 0-3.

## **ANEXO 1: Metodología de la revisión bibliográfica**

Este proyecto consiste en el estudio de la selección de mercados exteriores en un caso práctico, con el fin último de analizar si se aplicó o no la teoría y las presunciones sobre este ámbito de conocimiento en una empresa en particular.

Para ello, ha sido necesario el estudio detallado de la literatura correspondiente. Esta literatura ha sido recopilada en su mayoría de artículos académicos, pero también de manuales sobre estrategia empresarial y negocios en mercados exteriores.

El motor de búsqueda de Google Académico fue extremadamente útil para encontrar estos artículos científicos. Sin embargo, ciertos trabajos solo son accesibles a través de la licencia correspondiente, por lo que el buscador de la biblioteca universitaria así como el buscador Faro han sido igualmente empleados para la elaboración de este proyecto.

Hay que destacar que varios de los artículos utilizados han sido en inglés, ya que se encuentra más información específica sobre el tema en esta lengua.

A efectos de usar eficazmente los motores de búsqueda, y por tanto, de encontrar la literatura deseada, es necesario escribir palabras clave. Algunas de estas palabras fueron: globalización, empresas, PYMES, estrategia, selección de mercados, internacionalización, competitividad y exportaciones.

Para la selección de artículos académicos sobre la selección de mercados, se utilizó a menudo el método de investigación denominado muestreo de bola de nieve por Webster y Watson (2002). Se encontraba un artículo de interés centrado en el tema en general y a partir de su bibliografía se hallaban otros artículos de posible utilidad. Para decidir si el artículo era relevante o no, se leyó la introducción y conclusión cuidadosamente. En consecuencia, toda la literatura significativa fue incluida en el marco teórico.

Respecto a los manuales teóricos usados, estos fueron sugeridos por los motores de búsqueda ya mencionados o por recomendación del tutor del proyecto. Señalar la gran aportación de estos libros, que contribuyen a dar estructura y solidez al trabajo.

Después de una larga búsqueda y recolección de teoría sobre la

internacionalización y todos sus aspectos, fue posible formular un mapa mental de cómo se iba a ordenar y formular el marco teórico. No obstante, una vez expuesto sobre el papel la información aprendida, el índice a seguir se modificó con la intención de dar una mayor lógica al proyecto.

## ANEXO 2: Tablas referidas a las exportaciones canarias

### TABLA 2. Principales destinos europeos de las exportaciones canarias

Año	2012	2013	2014	Tasa de variación (2013-2014)
País	Valor en miles de euros	Valor en miles de euros	Valor en miles de euros	Valor porcentual
Alemania	44.498,9	38.248,4	34.055,9	-10,9
Francia	26.964,8	34.569,2	26.872,2	-22,2
Italia	26.772,1	20.313,4	31.808,0	56,5
Países bajos	121.510,6	89.393,6	71.345,3	-20,1
Reino Unido	70.355,6	84.214,7	55.971,7	-33,5
Suiza	26.772,1	72.715,4	9.949,6	-86,3

FUENTE: Adaptada, Agencia Tributaria, 2014.

### TABLA 3. Principales destinos africanos de las exportaciones canarias

Año	2012	2013	2014	Tasa de variación (2013-2014)
País	Valor en miles de euros	Valor en miles de euros	Valor en miles de euros	Valor porcentual
Marruecos	6.189,3	6.461,8	6.304,5	-2,4
Senegal	3.512,0	4.430,6	5.224,9	17,9
Liberia	443,1	12.574,4	13.530,5	7,6
Mauritania	26.543,5	22.550,2	23.982,5	6,35
Costa de Marfil	5.491,5	4.220,1	9.289,1	120,12
Cabo Verde	14.600,3	12.396,3	14.747,9	18,97

FUENTE: Adaptada, Agencia Tributaria, 2014.

**TABLA 4. Principales destinos americanos de las exportaciones canarias**

Año	2012	2013	2014	Tasa de variación (2013-2014)
País	Valor en miles de euros	Valor en miles de euros	Valor en miles de euros	Valor porcentual
Brasil	12.536,8	9.694,2	11.600,6	19,6
Canadá	8.924,0	6.652,4	2.871,2	56,8
Cuba	39.466,8	17.062,6	11.888,0	-30,3
Ecuador	4.730,5	6.686,0	3.561,8	-46,4
Estados Unidos	17.648,4	19.801,9	15.968,0	-19,3
Panamá	10.099,5	1.784,7	16.030,5	798,1

FUENTE: Adaptada, Agencia Tributaria, 2014.

### ANEXO 3: Guión entrevista Embotelladora de Canarias

PREGUNTA	OBJETIVO
1. ¿A qué se dedica la empresa?	Conocer su actividad empresarial para contextualizar el análisis de la empresa.
2. ¿Cómo comenzó el negocio?	Conocer los inicios de la empresa para contextualizar y conocer los detalles. De esta manera nos aseguramos un profundo análisis.
3. ¿Por qué se eligió la expansión internacional cómo estrategia empresarial y en qué año aproximadamente?	De este modo conoceremos las razones que motivaron la decisión. Diferenciaremos si fue valorada como una necesidad u oportunidad y si fue una razón natural o provocada  <b>FACTORES DETERMINANTES.</b>
4. ¿Qué obstáculos encontraron en el camino?	Conoceremos las barreras surgidas por la decisión de internacionalización y podremos categorizarlas según la teoría (si hace mención a los derechos de propiedad -> esta es una creencia que se le atribuye a los directivos de PYMES y que impiden su crecimiento  <b>FACTORES DETERMINANTES.</b>
5. Qué tipo de internacionalización se plantea: ¿sólo comercial o también estableciendo una empresa en el extranjero?	De este modo sabremos si se cree que la empresa podría funcionar sin el control directo de su propietario. Este es un obstáculo que se le atribuye a las PYMES y que impiden su crecimiento. Con esta pregunta comprobamos si fue una limitación para la internacionalización de la empresa.
6. ¿Cómo hacen la exportación? ¿A través de que tipo de intermediarios?	Partiendo de la base de que la empresa exporta, queremos saber si las exportaciones se hacen irregulares o vía agentes, y así clasificarla según la teoría de Upsala.
7. <u>Respecto a la selección del mercado</u> al que exportaron, ¿por qué lo eligieron?  a. ¿Eligieron el país de destino porque de alguna manera lo consideraban cercano? b. ¿Existe un socio en el país de destino? ¿En tal caso, hicieron una selección entre diferentes socios de confianza? c. ¿Existía una estrategia previa de la empresa o el equipo en ese mercado? d. ¿Existía algún informante externo (un socio, un pedido, clientes anteriores...) que les motivará a la selección de ese país?	Con esta pregunta intentamos conocer si llevaron a cabo el <b>modelo sistemático</b> .  Con esta pregunta intentamos conocer si llevaron a cabo el <b>modelo no sistemático. VARIABLES DEPENDIENTES</b>  Con esta pregunta intentamos conocer si llevaron a cabo el <b>enfoque de relaciones</b> .  De este modo se quiere conocer la formación y motivación de la empresa así como clasificar las <b>VARIABLES DEPENDIENTES</b> .  Responder a la teoría expone los informantes externos como una <b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> .
8. ¿Cambiaría algo de su proceso de expansión internacional o de cara al futuro mejoraría algún aspecto del mismo? ¿Cree que un análisis de indicadores objetivo podría ayudar a esta selección?	Con esta pregunta intentamos conocer si formularían de manera diferente su proceso de expansión.