

UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS: ESPECIAL MENCIÓN A LA EXPORTACIÓN EN ANDALUCÍA Y JAÉN

Alumno: Alba Gómez Valenzuela

Junio, 2017

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRAC	6
INTRODUCCIÓN	7
PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL	9
CAPITULO I.....	9
1.1 EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL	10
1.2 LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	11
1.3 ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	12
1.4 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	13
1.4.1 Ventajas.....	13
1.4.2 Inconvenientes	14
1.5 TEORIAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN	15
1.6 TIPOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES	20
1.6.1 Empresa exportadora	20
1.6.2 Empresa multinacional.....	20
1.6.3 Empresa global	20
1.6.4 Empresa transnacional	20
2.1 SELECCIÓN DEL MERCADO.....	22
2.2 FACTORES A CONSIDERAR EN LA ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA.....	23
2.3 FORMA DE ENTRADA EN LOS PAISES EXTRANJEROS	24
PARTE SEGUNDA: LA EXPORTACIÓN EN LA COMUNIDAD DE ANDALUCÍA	29
1. EMPRESAS EXPORTADORAS EN ANDALUCÍA	29
PARTE TERCERA: LA EXPORTACIÓN EN LA PROVINCIA DE JAÉN	38
1. EMPRESAS EXPORTADORAS EN LA PROVINCIA DE JAÉN	38
1.1 Principales empresas exportadoras de Jaén en 2016	42
1.2 LIDERKIT S.L	42
1.2.1 Datos de la empresa	43
1.2.2 Ranking por facturación del sector	43
1.2.3 Quienes son.....	44

1.2.4	Instalaciones y producción	45
1.2.5	Mercado	46
1.2.6	Capital humano encargado de la exportación	47
CONCLUSIONES		48
BIBLIOGRAFÍA		50

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Direcciones básicas de desarrollo y estrategias de crecimiento.....	9
TABLA 2: Motivos que justifican la internacionalización.....	12
TABLA 3: Etapas del ciclo de vida internacional del producto.....	16
TABLA 4: Factores a considerar en la elección del modo de entrada.....	23
TABLA 5: Análisis comparativo de las estrategias de entrada en los mercados exteriores.....	27
TABLA 6: Evolución del número de empresas exportadoras españolas por CCA.....	30
TABLA 7: Evolución de las empresas exportadoras andaluzas por provincias.....	32
TABLA 8: Evolución del número de empresas exportadoras por Sectores.....	35
TABLA 9: Productos más exportados en Jaén en 2016.....	40
TABLA 10: Principales países de destino de las empresas exportadoras de Jaén en 2016.....	41
TABLA 11: Datos de la empresa Liderkit S.L.....	43
TABLA 12: Ranking por facturación del sector.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Porcentaje de exportaciones por Comunidades Autónomas en el periodo enero-marzo de 2017.....	31
GRÁFICO 2: Comparación empresas exportadoras con total de empresas en Andalucía, desglose por provincias. Año 2016.....	33
GRÁFICO 3: Comparación empresas exportadoras con empresas exportadoras regulares en Andalucía.....	34
GRÁFICO 4: Productos exportados por las empresas andaluzas.....	36
GRÁFICO 5: Principales destinos de las empresas exportadoras andaluzas.....	37
GRÁFICO 6: Evolución empresas exportadoras en la provincia de Jaén.....	38
GRÁFICO 7: Comparación de empresas exportadoras regulares y no regulares en Jaén.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Modo de entrada según ventajas de la teoría ecléctica.....	19
FIGURA 2: Organigrama de las distintas formas de entrada en los países extranjeros.....	24

RESUMEN

Cada día son más las empresas que buscan salir al mercado exterior, debido al entorno tan globalizado en el que nos encontramos. Cada empresa entra a competir en el mercado exterior de la forma que ve más apropiada teniendo en cuenta numerosos factores a la hora de elegir el mercado en el que van a entrar, si bien, la exportación es la forma más común. Algunas empresas de la Comunidad de Andalucía y en concreto algunas de la provincia de Jaén, han visto aumentadas sus ventas en los últimos años gracias a la exportación, proporcionándole cierta ventaja de aquellas que no lo hacen. Claro ejemplo es el de la empresa jiennense Liderkit S.L la cual vamos a analizar en este trabajo fin de grado. Esta empresa ha visto aumentadas sus ventas en un 40% en los últimos 6 años, gracias a sus numerosas exportaciones, pues el 75% de sus ventas provienen del extranjero.

ABSTRAC

Every day there is more business going abroad due to the globalized environment. Each business competes abroad in the most appropriate way for it taking into account numerous factors, although exports is the most common form. Some businesses in Andalucía and more concretely in Jaén have increased their sales in recent years thanks to the exports, providing a competitive advantage. For example Liderkit S.L company (located in Jaén) which we will analyze in this final project. This company has seen increased sales by 40% thanks to the exports, because 75% of its sales came from abroad.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la internacionalización es un tema que está muy presente en todas las empresas, debido al mundo tan globalizado en el que nos encontramos. Hoy en día muchas empresas que quieren prosperar y mantener una ventaja competitiva piensan en internacionalizarse. Salir al exterior aumenta las posibilidades de venta, si bien esto conlleva un riesgo y una incertidumbre que no todas las empresas están dispuestas a correr.

El objetivo de este trabajo fin de grado es conocer el proceso de internacionalización de las empresas, basado en la forma más común que es la exportación, y más concretamente en las empresas exportadoras de la Comunidad Autónoma de Andalucía y en la provincia de Jaén, centrándose principalmente en Liderkit S.L. una empresa dedicada a la fabricación de carrocería en kit, y la cual ha recibido numerosos premios a lo largo de su trayectoria por una exportación cada vez mayor.

En las siguientes páginas se explican algunos de los aspectos que llevan a las empresas a internacionalizarse, así como los diferentes tipos de internacionalización existentes y la forma de entrar a los mercados. Seguidamente se profundizará en las empresas exportadoras de Andalucía en estos últimos años, hasta los últimos datos publicados (marzo de 2017), al igual que en la provincia de Jaén, centrándose en la empresa jiennense Liderkit S.L.

Para la consecución de este objetivo se ha recurrido a la búsqueda de información en diferentes manuales y revistas donde se habla de la internacionalización, y a la extracción de datos para analizar las empresas exportadoras tanto de Andalucía como de Jaén, en diversas páginas webs entre las que destacan la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (Extenda), en la cual se pueden obtener las estadísticas del comercio exterior en la Comunidad Autónoma de Andalucía, España Exportación e Inversiones (ICEX) donde se puede encontrar el perfil de la empresa exportadora española o el Instituto Nacional de Estadística (INE) entre otras.

Este proyecto cuenta con tres partes, una primera con un marco conceptual, una segunda que habla acerca de las empresas exportadoras existentes en Andalucía y una

tercera donde se exponen nuevamente las empresas exportadoras pero esta vez de la provincia de Jaén.

La primera parte consta de dos capítulos, el primero trata acerca del crecimiento empresarial, la estrategia de internacionalización de la empresa, las razones que explican la internacionalización así como las ventajas e inconvenientes de la misma, las teorías existentes acerca de la internacionalización y los tipos de empresas internacionales existentes.

En el segundo capítulo se muestran las formas de entrada en el mercado exterior, así como los factores a considerar.

La segunda parte se centra en las empresas exportadoras de Andalucía mostrando el número de empresas andaluzas que exportan desde el año 2000, además de comparar las empresas exportadoras y las exportadoras regulares, y la evolución de las empresas exportadoras por sectores y por áreas geográficas. Finalmente también muestra los productos más exportados en el periodo de enero a marzo de 2017 (últimos datos publicado hasta el momento) y los países a los que más exporta esta comunidad también hasta la fecha.

Por último la tercera está basada en las empresas exportadoras de la provincia de Jaén, centrada en estas empresas desde el año 2000 así como los sectores que más ha exportado Jaén en 2016 y los principales países a los que exporta. Además puntualiza las tres empresas que han recibido un premio gracias a la exportación en el año 2016 por parte de Extenda, centrado en la empresa jiennense Liderkit S.L.

Este trabajo fin de grado termina con las conclusiones obtenidas con este análisis.

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO I

INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El crecimiento empresarial se puede justificar por numerosos motivos como, aumentar la cuota de mercado o incrementar beneficios entre otros. En ocasiones es la única solución para mantener la ventaja competitiva.

El crecimiento se puede alcanzar a través de diferentes estrategias como son la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados, las cuales son estrategias de expansión o a través de la diversificación. En cuanto al desarrollo de mercados supone dirigir los productos de la compañía a nuevos segmentos, nuevas aplicaciones y/o nuevas áreas geográficas, en este último caso es donde se produce la internacionalización.

Tabla 1: Direcciones básicas de desarrollo y estrategias de crecimiento

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	Expansión Penetración en el mercado	Expansión Desarrollo de productos
	NUEVOS	Expansión Desarrollo de mercados	Diversificación Diversificación

Fuente: Adaptado de Ansoff (1976)

El desarrollo de mercados es una estrategia bastante interesante para las pymes ya que exige pocos recursos para su internacionalización y también para grandes empresas que han visto saturado su mercado internacional, y donde la captación de nuevas ventas supone una gran inversión.

1.1 EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Es importante diferenciar entre crecimiento y desarrollo. Tal y como señala Guerras y Navas (2007) mientras que el crecimiento supone en la empresa cambios de carácter solamente cuantitativo como puede ser incremento de la cifra de negocios, de la capacidad productiva y/o de la cuota de mercado, el desarrollo incluye tanto cambios cuantitativos como cualitativos, por ejemplo variaciones de la estructura organizativa, recomposición de las unidades de negocio y/o cambio en la cartera de productos, y aunque suele ir acompañado de crecimiento en la mayoría de los casos, no siempre es así.

Entre los motivos que puede llevar a los directivos a plantearse como objetivo el crecimiento de la empresa, nos podemos encontrar entre otros:

- Asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo.
- Mayor prestigio para los directivos.
- Encontrar y retener a personal con talento, de tal forma que los empleados pueden mostrar preferencia por pertenecer a una empresa que se encuentra en crecimiento, debido a la percepción de estabilidad en el puesto de trabajo.
- Atraer capital tanto de inversiones como de personas, que vean la posibilidad de obtener beneficios.
- Adquirir una buena posición competitiva en el mercado que minimice el riesgo respecto a la aparición de competidores.
- Encontrarse en un sector maduro y querer buscar nuevos sectores que se encuentren en la fase de introducción o crecimiento.
- Poseer recursos ociosos o infrautilizados que pudieran ser utilizados en otros negocios. Estos recursos pueden ser tanto tangibles (físicos y financieros) como intangibles (humanos, organizativos, tecnológicos y relacionales).

El proceso de internacionalización forma parte del crecimiento de la empresa detallado anteriormente.

1.2 LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Ronda y Guerras (2012:182) realizaron un estudio sobre el concepto de estrategia a partir de 91 definiciones desde el año 1962 hasta el 2008, lo que ha permitido elaborar la siguiente definición a partir de las palabras más repetidas en las distintas definiciones. Se puede considerar que la estrategia representa *“la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos.”* Ronda y Guerras (2012:182). De manera más intuitiva, se puede decir que la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno.

Nos podemos encontrar con tres niveles de estrategia: estrategia corporativa o de empresa (aquí es donde se da la internacionalización), estrategia competitiva o de negocio y estrategias funcionales.

La estrategia corporativa trata de identificar las actividades o negocios a los que se quiere dedicar la empresa. Decisiones como entrar en nuevos negocios, comprar una empresa o la internacionalización son algunos ejemplos.

La estrategia competitiva trata de determinar cómo competir mejor en cada uno de los negocios en los que la empresa actúa. Decisiones como mejorar la calidad de los productos, la reducción de costes o invertir en tecnología son algunos ejemplos.

Por último la estrategia funcional se centra en cómo utilizar los recursos y habilidades dentro de cada unidad de negocio para maximizar la productividad de dicho negocio. Las políticas comerciales, de producción o de recursos humanos son algunos ejemplos.

Una vez que sabemos que la internacionalización es una estrategia corporativa, vamos a profundizar más en la internacionalización.

La internacionalización tiene su origen tras la Segunda Guerra Mundial (Guerras y Navas 1996), además la aparición de grandes instituciones como la Comunidad Económica Europea han ayudado a su rápida expansión.

La globalización de los mercados conlleva una mayor homogeneidad no sólo económica, sino también sociológica, tecnológica, cultural y política. Esto implica que

un número cada vez mayor de empresas tengan la necesidad de hacerse internacionales (Rialp-Criado, 1996), por este motivo, que una empresa no alcance un mínimo tamaño de crecimiento hace que se enfrente a serias dificultades para subsistir.

En este sentido, Rialp (1996) destaca como el proceso de internacionalización empresarial contribuye al desarrollo de la ventaja competitiva, ya que promueve una mayor competitividad internacional de la empresa así como un esfuerzo de la posición adquirida en el mercado doméstico, el cual suele verse afectado por este proceso de globalización ya que al aparecer competidores extranjeros, la empresa exclusivamente local puede ponerse en dificultades.

La internacionalización, tal y como afirma Ballesteros (2001) es *“aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo una empresa con el resto de países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales”*.

A medida que las empresas se internacionalizan, comienzan a relacionarse con clientes, proveedores, intermediarios, socios, empleados, gobiernos e instituciones de otras nacionalidades, lo que les exige adaptarse a distintas normas legales, barreras comerciales, diferencias culturales y económicas, para así conseguir llevar a cabo intercambios de una forma efectiva y satisfactorias para sus propios intereses.

1.3 ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Entre los motivos que pueden llevar a los directivos a plantearse como objetivo el crecimiento empresarial, podemos encontrar, tanto motivos internos como externos.

Tabla 2: Motivos que justifican la internacionalización

RAZONES INTERNAS	RAZONES EXTERNAS
• Reducción de costes • Tamaño mínimo eficiente • Búsqueda y explotación de recursos y capacidades • Disminución del riesgo global	• Ciclo de vida de la industria • Demanda externa • Seguir al cliente • Presión competitiva • Globalización de la industria

Fuente: Dunning, 1988,1991; Plá y León, 2004; Dess el al., 2011; Johnson el al., 2011, Thompson el al., 2012).

Dentro de los motivos internos nos podemos encontrar con la reducción de costes, pues las empresas pueden reducir los costes de adquisición de factores productivos tanto de materias primas como de mano de obra o capital, tienen la posibilidad de localizar las actividades de la cadena de valor en aquellos lugares donde sea más favorable u obtener economías de escala entre otros. Por otro lado y como ya he nombrado antes una razón muy importante para la internacionalización de la empresa es el tamaño mínimo eficiente, las empresas buscan operando en otros países alcanzar el volumen de ventas necesario para conseguir dicho tamaño. También le da la posibilidad de buscar nuevos recursos que no están disponibles en su país o estos son muy escasos. Por último la distribución de las actividades en áreas geográficas distintas disminuye el riesgo global.

En cuanto a las razones externas, un primer motivo es el ciclo de vida de la industria, de este modo si la industria se encuentra en una fase de madurez o declive la empresa puede internacionalizarse hacia otras industrias donde se encuentren en una etapa de crecimiento. Una empresa también puede salir al exterior porque encuentre demanda insatisfecha. Otra de las razones, sobre todo si se trata de una empresa proveedora es la de seguir al cliente. Además hoy en día todas las empresas se enfrentan a una presión competitiva, de tal modo que si no salen al exterior probablemente estarían perdiendo una ventaja competitiva. Por último resaltar que quizá la razón más poderosa de la internacionalización de las empresas está en las propias características de la industria en la que opera, por la tendencia creciente hacia la globalización (Porter, 1986; Ghoshal 1987).

1.4 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

1.4.1 Ventajas

La principal ventaja de la internacionalización sin lugar a dudas es el aumento de la competitividad. Cuanto mayor sea la internacionalización de una empresa mayor prestigio y mejor imagen tendrá esta, por lo que aumentará el posicionamiento competitivo de sus productos tanto en el mercado nacional como internacional.

Dar a conocer su marca y productos en las principales ciudades del mundo da al consumidor la sensación en su mente de que está comprando productos altamente internacionales y por consiguiente productos de una mayor calidad.

Además al dirigirse a nuevos mercados, se enfrenta a nuevos competidores y clientes más exigentes, por lo que se ven prácticamente obligados a mejorar sus productos constantemente, consiguiendo así diferenciarse de la competencia nacional.

Por otro lado la internacionalización conduce a la reducción de costes, de tal modo que a una mayor internacionalización le sigue un aumento de ventas, por lo consiguiente hay una mayor y mejor utilización de inmovilizado, produciéndose así economías de escala y por tanto reduciendo costes.

Otra de las ventajas es que permite la deslocalización de las actividades de la cadena de valor en aquellos países donde hay menores costes de mano de obra, de materias primas y de cargos fiscales.

Podemos llegar a la conclusión de que la internacionalización ve mejorada la competitividad de una empresa tanto si lleva a cabo una estrategia de diferenciación como de reducción de costes.

Ahora bien, para llegar a conseguir esta serie de ventajas, es necesario llegar a conseguir un flujo continuado y creciente de ventas en el exterior.

1.4.2 Inconvenientes

Entre los inconvenientes de la exportación encontramos la distancia física que separa los centros de producción de los puntos de venta y clientes extranjeros, por lo que el trayecto que debe de recorrer el producto hasta que llega a su destinatario final es más alargado. A esto hay que sumar la distancia psicológica, ya que los nuevos mercados van a responder a otros parámetros culturales, diferentes comportamientos, idiomas, creencias, políticas, etc.

En el caso de seguir una estrategia de inversión extranjera, resulta muy costoso la instalación y asentamiento de actividades comerciales o productivas en determinados países, ya sea por imperativos políticos o porque exigen la cooperación con países

locales e incluso se les puede llegar a obligar a el uso de un determinado porcentaje de empleados locales.

Otras de las barreras a las que se enfrenta la empresa en el proceso de internacionalización es el desconocimiento del mercado al que se dirige, la falta de información sobre los mercados a los que se va a dirigir, que es un recurso clave.

Por otro lado, se puede dar el caso de que algunas empresas no puedan competir con el precio final de las empresas locales, ya que al sumarle estos costes que le supone el proceso de internacionalización les saldría más elevado.

Si hablamos de pymes o empresas familiares, estas, se encuentran con el inconveniente de la escasez de recursos financieros, ya que como apunta Canals (1996) ser internacional es costoso, porque no se trata de ser el más grande, sino el mejor.

1.5 TEORIAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Existen cuatro preguntas claves en cuanto a la internacionalización de la empresa:

- ¿Qué productos se dirigen al exterior?
- ¿En qué volumen?
- ¿A quién se venden?
- ¿Cómo se debe penetrar en el exterior y cuándo se tiene que invertir?

Estas cuestiones guardan una estrecha relación con los motivos que llevan a la empresa a plantear una estrategia internacional.

Las diferentes teorías que se han ido desarrollando para responder a estas preguntas, son, por orden:

- 1) **La teoría de la ventaja comparativa. David Ricardo (1827):** implica que cada país se especializa en la producción de aquel bien que produzca con mayor eficiencia, de tal modo que importará aquellos bienes que produce de forma menos eficiente.

- 2) **La teoría de la proporción de los factores o recursos productivos. Heckscher-Ohlin (1919-1933):** considera que la ventaja comparativa de un país se debe a la abundancia de recursos productivos y a su intensidad de utilización en el proceso productivo.
- 3) **La hipótesis del ciclo de vida internacional de un producto. Vernon (1966):** permite efectuar predicciones sobre las tendencias de los productos.

Tabla 3: Etapas del ciclo de vida internacional del producto

	ETAPAS			
DECISIONES	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Producción en el país de origen de la innovación	X	X		
Exportación del país de origen a otros países	X	X		
Exportación en el país de origen			X	X
Producción en otros países industriales		X	X	
Producción en países en desarrollo			X	X
Inversión directa en el país de origen en el extranjero		X	X	X

Fuente: Canals (1992). Elaboración propia

- a) **Introducción:** los productos que se encuentran en esta fase suelen fabricarse y comercializarse en un principio en el país donde fueron desarrollados.
- b) **Crecimiento:** a medida que la demanda del producto en el interior del país va creciendo, se empieza a exportar a otros países. La demanda en el país de origen se vuelve más elástica, por lo que puede iniciarse una lucha de precios

entre los productores del nuevo producto, pudiéndose dar un desplazamiento total o parcial de la fabricación a países extranjeros en los que los costes de transporte y las barreras arancelarias sean lo suficientemente reducidas como para justificar la descentralización de la producción.

- c) Madurez: debido a la mayor competencia, las empresas deben plantear una estrategia de precios más bajos o de mayor diferenciación. Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto estandarizado, por lo que en esta etapa lo más conveniente es trasladar la fabricación a países en vía de desarrollo donde la mano de obra es abundante, permitiendo así alcanzar ventajas en costes.
- d) Declive: en esta etapa el escaso atractivo del producto hace que la producción y el mercado se reduzcan en los países industriales y la demanda crezca más en países en desarrollo, que es donde se fabrica de forma mayoritaria el producto y desde donde se exporta a países desarrollados. Por lo que supone el abandono del país de origen debido a la demanda casi inexistente.

A modo de resumen, la empresa plantea su expansión internacional cuando su mercado doméstico está saturado, siendo la exportación a países con similitudes al de origen el primer método escogido por estas.

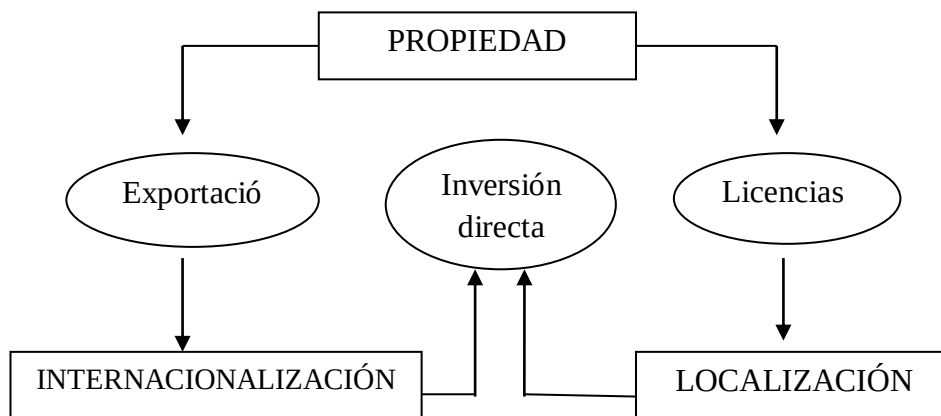
- 4) **Las recientes teorías del comercio internacional**: las tres teorías anteriores no tienen en cuenta el posible efecto de las economías de escala, por esa razón surge esta nueva teoría que nos viene a mostrar que siempre se tenderá a producir en diferentes países provocando obtener varias ventajas competitivas en estos países con la producción de los bienes. Esta teoría comienza a surgir en la década de los sesenta.
- 5) **La teoría de las ventajas en propiedad**: se centra en la obtención de economías de escala, ventajas absolutas en costes y diferenciación del producto, derivadas de un acceso a menores precios de los factores o a una tecnología superior entre otros. De este modo la empresa realiza inversión directa extranjera con el fin de explotar las ventajas que posee en propiedad.
- 6) **La teoría del comportamiento oligopólico. Knickerboker (1973) y Vernon (1974)**: cuando una empresa pertenece a un sector industrial oligopólico, cualquier movimiento de una empresa rival tendrá respuesta del resto de

empresas. Produciéndose así una pauta acción-reacción evitando que la posición competitiva de la empresa quede erosionada.

- 7) **La teoría de costes de transacción (teoría de internacionalización):** esta teoría estudia la empresa multinacional a partir del trabajo publicado por Buckley y Casson (1976). Nos muestra que las empresas se internacionalizan en respuesta a los altos costes de transacción, de tal modo que la empresa que tiene ventajas competitivas (posee una determinada tecnología, marca...) que son aplicables en otros países decide explotarlos por sí misma. Así, el planteamiento central de la teoría de internacionalización podría presentarse como: *“Los beneficios de la internalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos, e implicarán la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales”* (Buckley y Casson, 1979).
- 8) **La teoría ecléctica de Dunning (1977):** integra las teorías precedentes para explicar la expansión internacional de las empresas, de modo que no solo analiza las causas de la inversión directa o el comercio sino que además estudia su distribución entre los distintos países. Según este autor hay cuatro condiciones que debe de tener la empresa para que esta elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa. En primer lugar, tener ventajas en propiedad en comparación a las empresas locales. En segundo lugar a la empresa le debe resultar más rentable internacionalizar estas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o mediante la ejecución de nuevas actividades que venderlas o alquilarlas a otras empresas en el extranjero. En tercer lugar que a la empresa le resulte rentable localizar algunas de sus plantas de producción en países extranjeros. Y por último para que la empresa llegue a realizar una inversión en el exterior, esta debe de estar en concordancia con la estrategia seguida por la empresa a largo plazo. Este modelo también es denominado OIL (Ownership, location, internationalization).

A continuación la siguiente figura muestra el modo de entrada en el mercado exterior que sería correcto utilizar según las ventajas que posea la empresa. Estas ventajas son de internacionalización, de propiedad y de localización, mientras que los modos de entrada también son tres: la exportación, la inversión directa y las licencias.

Figura 1: Modo de entrada según ventajas de la teoría ecléctica



Fuente: Dunning (2002).Elaboración propia.

Como se puede ver en el gráfico aquellas empresas que posean ventajas de propiedad o de internacionalización optarán por la exportación; las que posean ventajas de localización y en propiedad optarán por las licencias; y finalmente las que posean las tres ventajas serán las capaces de invertir directamente en el exterior.

- 9) **El modelo de Uppsala. Johanson y Valhne (1977):** este modelo fue desarrollado por dos investigadores suecos que siguieron el desarrollo de cuatro grandes empresas suecas y su evolución expandiéndose internacionalmente. El modelo viene a decir que el proceso de internacionalización debe de ser gradual. La internacionalización se ve como un proceso evolutivo y acumulativo, adquiriendo poco a poco un mayor compromiso con el mercado internacional. Este modelo hace especial hincapié en el aprendizaje que se obtiene a través de una serie de etapas.
- 10) **Born globals. Brenes y Leon (2008):** este tipo de empresas se caracterizan porque comienzan su internacionalización en el momento mismo de su fundación o poco tiempo después, muy rápidamente. Usualmente este tipo de internacionalización se da en empresas altamente tecnológicas. Madsen y Servais (1997) relacionan la aparición de estas empresas con tres factores: las nuevas condiciones del mercado, las nuevas tecnologías tanto en comunicación como en transporte y producción y a la aparición de cada vez más emprendedores.

1.6 TIPOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES

Según Canals (1997) se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales: exportadora, multinacional, global y transnacional.

1.6.1 Empresa exportadora

Normalmente todas las empresas comienzan su proceso de internacionalización convirtiéndose en una empresa exportadora. En la primera etapa de este proceso la internacionalización es pasiva llevando a cabo exportaciones puntuales en diferentes mercados, una vez que éstas exportaciones se hacen de manera más continuada, se empieza a hablar de exportación activa. La principal característica de este tipo de empresas es que la producción y la concentración de actividades se llevan a cabo en el país de origen.

1.6.2 Empresa multinacional

La empresa multinacional pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, una tecnología o un producto especial, por ejemplo, al diversificar actividades en muchos países (Caves, 1982). El objetivo de este tipo de empresas es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en las distintas filiales del extranjero. Esto lleva a la descentralización de actividades en diferentes países.

1.6.3 Empresa global

Este tipo de empresas se caracteriza por el gran peso de las operaciones internacionales para la empresa y por la alta concentración de actividades en el país de origen o en unos pocos. Porter (1986) plantea que la estrategia internacional más pura es la global, con fuerte concentración de actividades. Las empresas globales adaptan el producto a los gustos y necesidades de los distintos países a los que van dirigidos.

1.6.4 Empresa transnacional

Este tipo de empresas trata de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales. Además de otorgar una flexibilidad a toda la organización que permite transmitir las experiencias e innovaciones que surgen en algunos de los países.

A continuación una vez analizada que es la internacionalización, los motivos que llevan a esta internacionalización así como sus ventajas e inconvenientes, las diferentes teorías sobre la internacionalización y las diferentes empresas internacionales existentes, en el siguiente capítulo se exponen los pasos necesarios a seguir para conseguir esta internacionalización, de tal modo que lo primero que hay que ver es el mercado al que se va a dirigir la empresa y los factores a considerar en esta elección del mercado. Lo segundo es ver las diferentes formas de entrada que hay para acceder al mercado exterior, la cual la empresa puede elegir una sola o varias de ellas.

CAPITULO II

DECISIONES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

2.1 SELECCIÓN DEL MERCADO

La selección del mercado es uno de los factores más críticos a la hora de explicar el éxito o fracaso de las empresas que operan en el mercado internacional, principalmente en las primeras etapas de este proceso de internacionalización.

Los sectores a los que se va a dirigir la empresa van a condicionar todo el proceso de internacionalización, desde las estrategias que van a seguir para entrar a competir en el nuevo mercado exterior hasta el precio que van a fijar a su producto.

La selección del mercado objetivo se puede llevar a cabo a través de dos alternativas. Una primera que consiste en la elección del mercado sin un previo análisis, por el simple hecho de que ha recibido algún pedido de un nuevo cliente exterior y ve una buena oportunidad para salir al exterior, o de una forma más premeditada, analizando el mercado exterior.

Si bien la primera alternativa puede suponer la consecución rápida de ventas, pero finalmente estará destinada al fracaso por el riesgo que supone entrar en un mercado sin saber cómo funciona. Por el contrario, la segunda alternativa aunque tarda más en dar sus frutos lo hace de una forma más continuada ya que permite encontrar mercados que sean acordes con las estrategias y objetivos que persigue la empresa.

La primera decisión que hay que llevar a cabo a la hora de seleccionar el mercado exterior al que se quiere dirigir la empresa, es el número de países en los que se quiere operar, de tal forma que habrá que elegir entre la concentración o la diversificación del mercado.

La estrategia de concentración consiste en concentrar los esfuerzos y recursos de la empresa a un número reducido de países, entre tres y cinco, de tal forma que se pueda conseguir un volumen de ventas continuado, consolidando las actividades de la empresa. De esta forma se permite conocer con mayor profundidad los mercados elegidos, lo que da lugar a poder ofrecer productos diferenciados que se adapten a los

gustos y necesidades de los nuevos clientes exteriores. Mientras que la de diversificación consiste en comercializar el producto en el mayor número de países posibles, aunque no se llegue a alcanzar una cuota significativa de mercados entre ellos. Esta estrategia permite obtener información comparativa de los distintos mercados, además de un rápido crecimiento de las ventas a corto plazo.

La elección de una alternativa u otra depende tanto de factores de la empresa como del entorno del mercado, aunque destacan la abundancia de recursos de los que disponga la empresa y de la fase del ciclo de vida en el que se encuentre el producto.

2.2 FACTORES A CONSIDERAR EN LA ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA

Antes de analizar el modo de entrada en los diferentes países, parece conveniente analizar tanto los factores internos como externos que pueden llegar a influir en la decisión del modo de entrada.

Tabla 4: Factores a considerar en la elección del modo de entrada

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Personas: Capacidad que tienen las personas de la empresa matriz para gestionar de forma adecuada el proceso.	Importancia que para la empresa tiene el mercado exterior y condiciones de las que disponen para penetrar en mercados internacionales.
Productos: Tener en cuenta tanto sus características como la complejidad del proceso de producción y del transporte.	Potencial de mercado, de tal forma que su volumen pueda permitir o no la descentralización de las actividades productivas de la empresa.
Experiencia internacional o grado de internacionalización en el que se encuentre la empresa.	Tener en cuenta la posibilidad que tenga la empresa de poder contratar personal cualificado.
Disposición o no de recursos para llevar a cabo el proceso de internacionalización.	Atractivo económico del país: Tener en cuenta la variables económicas del país tales como la estabilidad financiera, la tasa de inflación, el tipo de interés, etc.
Capacidad de servicio: Puntualidad en la entrega, mantenimiento del producto, servicio postventa, etc.	Estabilidad política del país.
Coordinación de departamentos.	Grado de proteccionismo del país frente a la inversión directa de empresas extranjeras o importaciones.

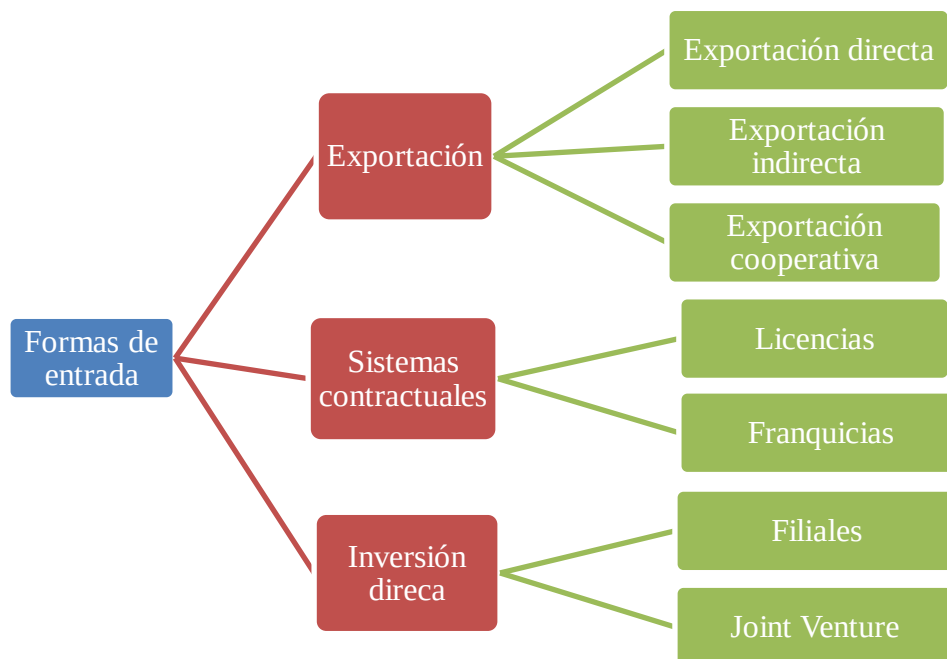
Fuente: Adaptado de Canals (1999). Elaboración propia

Tras estudiar los factores tanto internos como externos que puede afectar a la elección del modo de entrada, podemos llegar a la conclusión de que si el proceso productivo es complejo, es mejor la fabricación en el país de origen; si hay baja capacidad en recursos humanos es recomendable llevar a cabo la internacionalización solo de forma gradual; y por último si se estima un elevado riesgo y alta complejidad, sería mejor no llevar a cabo inversión directa en el exterior.

2.3 FORMA DE ENTRADA EN LOS PAISES EXTRANJEROS

La siguiente figura es un organigrama el cual muestra las diferentes formas de entrada en los países extranjeros según Pla Barber y León (2004), Certo y Paul Peter (1997).

Figura 2: Organigrama de las distintas formas de entrada en los países extranjeros



Fuente: Elaboración propia.

Como muestra el organigrama hay tres formas de entrada en el mercado exterior; exportación (directa, indirecta y cooperativa); sistemas contractuales (licencias y franquicias) e inversión directa (filiales y joint-venture).

Dentro de estas formas de entrada, la exportación es la más común ya que según Lamb et ál (2006) la exportación es la forma más convencional de comercio y hace referencia a la venta de bienes a compradores situados en otros países. La exportación es la mejor opción para las empresas que entran por primera vez en el mercado exterior, probablemente debido a ello sea la forma más común de internacionalización pues según comenta Raúl Mínguez, director del Servicio de Estudios de la Cámara de Comercio de España. *“En la actualidad contamos ya con 500 multinacionales que ocupan posiciones de liderazgo en todo el mundo y con una plataforma en torno a 10.000 empresas con presencia estable en el exterior. Además, cerca de 150.000 compañías españolas exportan cada año sus productos a los mercados mundiales”* según un artículo de Marca España en noviembre de 2016.

Según Daniels y Radebaugh *“La exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir, que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que pueda diversificar sus sedes de ventas.”*

La exportación como ya se ha mencionado es el modo más frecuente de entrada, ya que implica bajo riesgo y un no muy elevado compromiso de recursos. Se produce en el país de origen y se venden los productos en otros países mediante intermediarios o bien mediante el departamento de exportación de la empresa. Pueden encontrarse tres grupos:

- Exportación indirecta: la empresa no interviene de una forma directa en las operaciones de exportación, sino que es un intermediario el que se encarga y responsabiliza de estas. Los intermediarios pueden ser de distintos tipos, desde compradores extranjeros, brókers, agentes, compañías especializadas, etc. Este tipo de exportación también se conoce como exportación pasiva, pues la empresa no ha planificado llevar a cabo una estrategia internacional.
- Exportación directa: la empresa se encarga de todas las operaciones de la exportación, desde la entrega hasta la documentación. Supone un mayor riesgo que la exportación indirecta ya que le permite a la empresa obtener mayor información y experiencia con relación al mercado exterior.

- Exportación cooperativa: esta opción la llevan a cabo empresas de menor volumen, que no pueden permitirse realizar ninguna de las exportaciones anteriores por lo que se asocian con otros productores y para poder prosperar su iniciativa de forma conjunta.

Ahora bien, según Extenda las exportaciones se consideran regulares, cuando la empresa lleva cuatro años seguidos exportando. Las empresas cuando comienzan a utilizar esta forma de entrada lo hacen de forma ocasional, esto es, una exportación no buscada que se hace de forma esporádica, una vez que la empresa lleva cuatro años seguidos exportando se hablaría de exportaciones regulares.

En segundo lugar, mediante otros sistemas contractuales la empresa tiene la oportunidad no solo de traspasar las fronteras, sino que además puede beneficiarse de la transferencia de habilidades y conocimientos, ambas fundamentales para el crecimiento de la organización. Entre los tipos más frecuentes encontramos:

- Licencia: es un acuerdo a través del cual una empresa (licenciante) cede a otra (licenciataria) el uso de derechos de la propiedad industrial (patentes, tecnología, saber hacer y conocimiento) a cambio de una contraprestación económica. El principal riesgo que asume la empresa es la posible copia de la tecnología por parte de la licenciataria.
- Franquicia: es un contrato en el que una empresa (franquiciadora) cede a otra (franquiciada) el derecho de comercialización de ciertos productos y servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo unas condiciones, a cambio de una compensación económica. De este modo el franquiciador consigue una rápida expansión internacional de la compañía sin un elevado compromiso de recursos y asumiendo un bajo riesgo.

El último tipo de internacionalización es la inversión directa en el exterior, la cual consiste en la aportación de capital en el exterior, ello supone un mayor compromiso de recursos propios en el extranjero, por lo que es la vía de entrada más arriesgada. La inversión directa permite participar en el control y gestión de todas las actividades que la empresa ha invertido en el exterior, teniendo así una influencia directa en los procesos productivos llevados a cabo por la empresa, obteniendo beneficios a largo plazo. Entre los motivos principales para la elección de este tipo de

internacionalización nos encontramos con la búsqueda de materias primas o la disminución de costes de producción principalmente.

- Joint-ventures: unión de dos o más empresas para adaptar sus propios recursos a un proyecto común. Estos recursos suelen ser materias primas, capital, tecnología, conocimiento, etc. No obstante los socios de este nuevo proyecto siguen operando sus negocios de forma independiente a la joint-venture.
- Filiales o subsidiarias propias: se crean para atender los mercados locales desde sus propios países teniendo pleno control en las operaciones. Esta opción es más costosa y además existen grandes riesgos derivados del desconocimiento del mercado.

A continuación la siguiente tabla muestra algunas de las principales ventajas e inconvenientes que tienen cada uno de los modos de entrada.

Tabla 5: Análisis comparativo de las estrategias de entrada en los mercados exteriores

MODO DE ENTRADA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
EXPORTACIÓN	-Posibilidad de lograr economías de localización y de escala	-Altos costes de transporte -Barreras comerciales -Problemas con los agentes comerciales locales
LICENCIAS	-Bajos costes y riesgos	-Incapacidad para lograr economías de localización y de escala -Incapacidad para lograr una coordinación estratégica global -Falta de control sobre la tecnología
FRANQUICIAS	-Bajos costes y riesgos	- Incapacidad para lograr una coordinación estratégica global -Falta de control sobre la calidad
EMPRESAS CONJUNTAS	-Acceso al conocimiento del socio local -Reparto de costes y riesgos -Dependencia política	- Incapacidad para lograr una coordinación estratégica global -Incapacidad para lograr economías de localización y experiencia -Falta de control sobre la tecnología
SUBSIDIARIAS PROPIAS	-Protección de la tecnología -Capacidad para una coordinación estratégica global -Posibilidad de lograr economías de localización y de escala	-Altos costes y riesgos

Fuente: Hill y Jones (2013:292)

A continuación el siguiente apartado se centra en la exportación en la Comunidad Autónoma de Andalucía, pues como se ha explicado en este capítulo la exportación es el modo de entrada más común de las empresas, debido a que es el que menos riesgo implica y no supone un compromiso muy elevado de recursos.

PARTE SEGUNDA: LA EXPORTACIÓN EN LA COMUNIDAD DE ANDALUCÍA

Dentro de las diferentes formas de entrada al mercado exterior, ya explicadas en puntos anteriores, este análisis está centrado en las empresas exportadoras de la Comunidad Autónoma de Andalucía, pues como se muestra anteriormente es la forma de entrada más predominante. Este apartado va a analizar el número de empresas que exportan en Andalucía, los principales mercados de destino elegidos por estas y los principales productos que sacan al mercado exterior.

1. EMPRESAS EXPORTADORAS EN ANDALUCÍA

Este epígrafe va a comenzar analizando en primer lugar la evolución de las empresas exportadoras españolas por Comunidades Autónomas desde el año 2010 hasta el 2016 cuyos datos son aun provisionales, con el objetivo de ver en qué puesto se encuentra Andalucía con respecto al resto de comunidades, y ver la evolución de sus empresas exportadoras con el paso de los años.

Como va a pasar a mostrar la tabla número 6, si comparamos el número de empresas exportadoras que hay en cada Comunidad Autónoma, Andalucía ocupa un cuarto puesto del total de las 19 Comunidades Autónomas que forman España, por debajo de Cataluña, Madrid y Valencia, ocupando un primer, segundo y tercer puesto respectivamente.

En cuanto a su evolución, en el año 2010 esta comunidad tenía exportando a 14.088 empresas aumentando cada año hasta alcanzar su máximo en el año 2016. Cabe destacar que en el año 2015 en vez de aumentar las empresas exportadoras, estas disminuyeron pasando de 19.093 a 18.923, dato no muy significativo pues ya al año siguiente Andalucía alcanza su máximo de empresas exportadoras (20.843).

Si comparamos el porcentaje de crecimiento del año 2016 con respecto al 2015 Andalucía ha sido de las comunidades que más ha crecido en cuanto a empresas exportadoras, con un 10,1%. Siendo superada solamente por Baleares (12,5%) y Melilla

(35%). Las demás Comunidades Autónomas no han crecido muy significativamente o incluso han llegado a descender.

Tabla 6: Evolución del número de empresas exportadoras españolas por CCAA

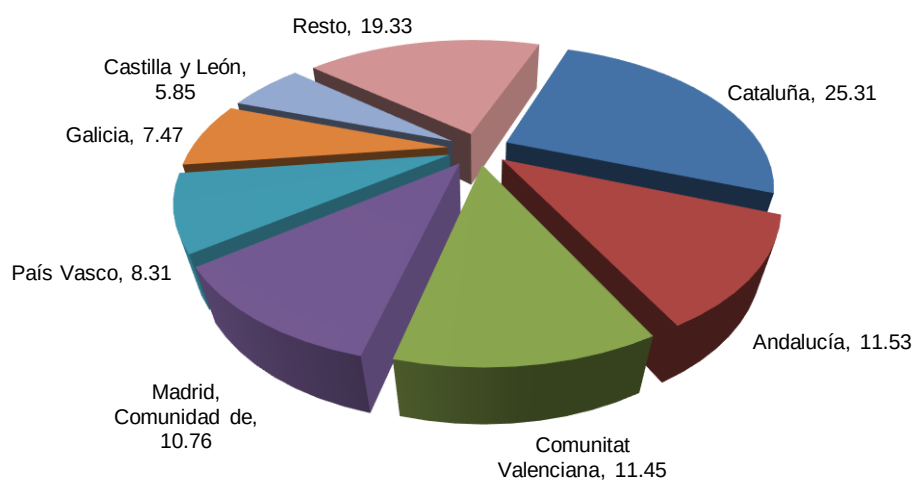
CCAA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	%16/ 15
Cataluña	39.682	43.205	46.069	49.075	47.596	47.375	48.035	1,4
Madrid	20.268	29.003	35.077	41.008	40.272	41.005	41.838	2,0
Valencia	16.369	15.550	21.003	22.259	22.503	21.903	22.186	1,3
Andalucía	14.088	14.843	16.268	18.550	19.093	18.923	20.843	10,1
País Vasco	7.479	11.399	13.180	13.547	13.923	14.461	14.838	2,6
Galicia	5.011	5.400	6.389	6.443	6.492	6.320	6.702	6,0
Canarias	6.306	6.373	6.389	6.443	6.492	6.691	6.677	-0,2
Castilla y León	4.070	4.334	4.842	5.229	5.209	5.412	5.282	-2,4
Castilla la Mancha	3.616	3.843	4.488	5.010	4.998	5.056	5.011	-0,9
Murcia	3.675	3.998	4.407	4.786	4.870	4.705	4.825	2,6
Aragón	3.397	3.665	4.072	4.530	4.530	4.587	4.519	-1,5
Baleares	1.783	2.060	2.235	2.495	2.418	2.444	2.750	12,5
Navarra	2.105	2.184	2.446	2.587	2.608	2.500	2.579	3,2
Asturias	1.378	1.546	1.755	1.881	2.036	2.011	2.005	-0,3
Extremadura	1.216	1.220	1.522	1.701	1.696	1.633	1.643	0,6
La Rioja	1.175	1.386	1.448	1.636	1.666	1.628	1.591	-2,3
Cantabria	818	931	1.090	1.242	1.135	1.080	1.165	7,9
Melilla	21	21	49	153	114	103	139	35,0
Ceuta	3	7	45	48	54	43	45	4,7
España	104.283	118.228	133.031	146.540	143.154	142.826	136.979	-4,1

Fuente: Extenda. Elaboración propia. Años 2010-2016

*Datos provisionales

Una vez analizadas las empresas exportadoras por comunidades autónomas, el gráfico posterior muestra el porcentaje de exportaciones que realizan las Comunidades Autónomas en el periodo de enero a marzo de 2017, en él se van a comparar las exportaciones que realiza Andalucía con el resto de comunidades, en esta fecha, pues es el último dato obtenido del año 2017.

Gráfico 1: Porcentaje de exportaciones por Comunidades Autónomas en el periodo enero- marzo de 2017



Fuente: Extenda. Año marzo 2017

En el periodo de enero-marzo de 2017 (últimos datos publicados hasta el momento) Andalucía ha exportado un 11,53% del total de exportaciones españolas, siendo solamente superada por Cataluña (25,31%) y quedando muy igualada por la comunidad madrileña (10,76%) y valenciana (11,45%).

Destacan también el País Vasco (8,31%), Galicia (7,47%), y Castilla y León (5,85%). La suma de exportaciones del resto de comunidades autónomas asciende a un 19,33%.

Tras analizar el número de empresas exportadoras existentes en Andalucía y el porcentaje de exportaciones de esta comunidad en comparación con las distintas Comunidades Autónomas de España, la tabla número 7 vuelve a mostrar el número de empresas exportadoras que hay en Andalucía pero esta vez desglosada en las 8

provincias que componen esta comunidad. También aparece el crecimiento o decrecimiento de estas en el último año, es decir, de 2016 con respecto a 2015.

Tabla 7: Evolución de las empresas exportadoras andaluzas por provincias

	Número de empresas						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	%16/15
ANDALUCÍA	14.843	16.268	18.550	19.093	18.923	20.843	10,1
Almería	1.752	1.694	1863	2.017	1.840	2.994	62,7
Cádiz	4.160	4.330	4.975	5.296	4.968	5.525	11,2
Córdoba	1.128	1.325	1.469	1.533	1.497	1.516	1,3
Granada	1.242	1.375	1.554	1.837	2.123	2.694	26,9
Huelva	870	943	1.033	1.019	1.016	1.050	3,3
Jaén	708	883	988	952	971	976	0,5
Málaga	3.387	3.990	4.601	4.506	4.434	4.414	-0,5
Sevilla	3.539	3.595	4.131	4.075	4.038	4.054	0,4

Fuente: Junta de Andalucía. Elaboración propia. Años 2011-2016

*Datos provisionales

Como bien muestra la tabla, se puede apreciar que nuestra comunidad cada año que pasa tiene nuevas empresas exportadoras, bien empresas ya constituidas que deciden empezar a exportar, o bien empresas que nacen exportando, estas últimas son las empresas conocidas como las Born Globals.

Centrándonos en las ocho provincias, se puede observar, que la provincia que tiene en este último año un mayor número de empresas exportando es Cádiz.

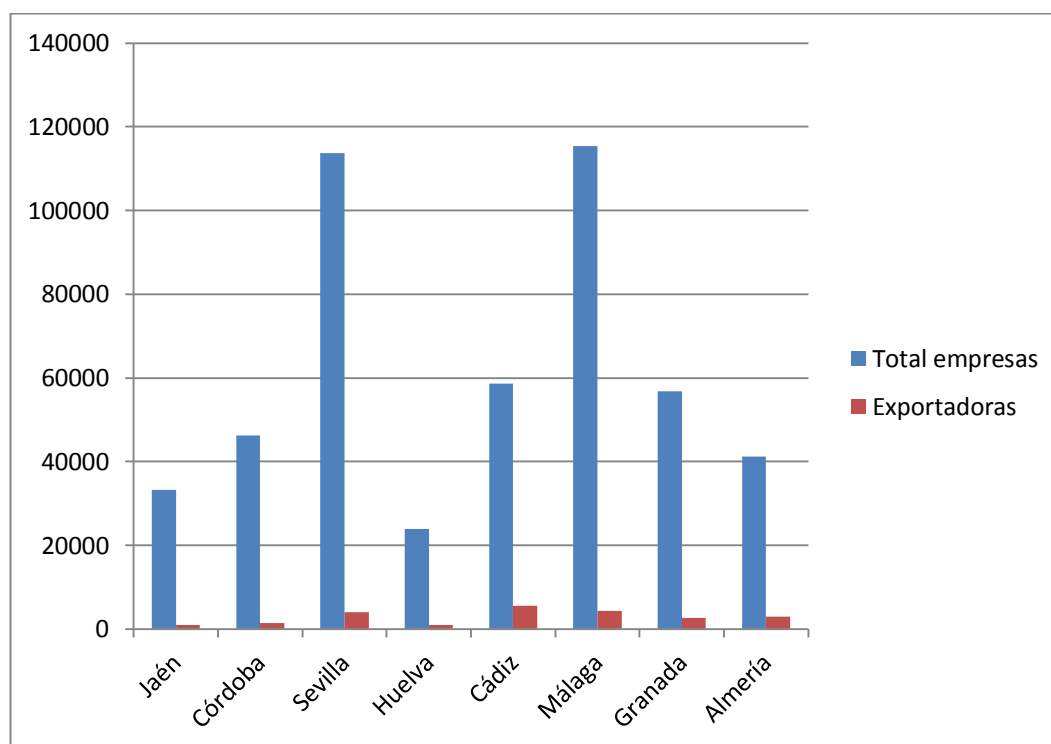
Por otro lado queda reflejado, que la provincia con menos empresas exportadoras en 2016 es Jaén con un total de 976 empresas.

En cuanto al porcentaje de crecimiento/ decrecimiento de este último año, queda de manifiesto que en todas las provincias ha habido un aumento de empresas exportadoras con respecto al año anterior, exceptuando Málaga la cual ha disminuido un 0,5% , es decir 20 empresas menos. Almería pasa a ser la comunidad que más crece en cuanto a empresas exportadoras del año 2015 al 2016 con un 62.7%.

Una vez que tenemos el número de empresas exportadoras pertenecientes a cada provincia de esta comunidad, el gráfico número 2 pasa a comparar estos datos con el total de empresas existentes en la Comunidad de Andalucía.

Es interesante analizar este gráfico pues la exportación es la forma más común de internacionalización y aun así las empresas exportadoras son insignificantes si las comparamos con el total de empresas en esta comunidad, por lo que se si se compararan el número de empresas que utilizan inversión directa sería aún más insignificante, aun estando muy presente hoy en día la internacionalización.

Gráfico 2: Comparación empresas exportadoras con total de empresas en Andalucía, desglose por provincias. Año 2016



Fuente: INE, Extenda. Elaboración propia. Año 2016.

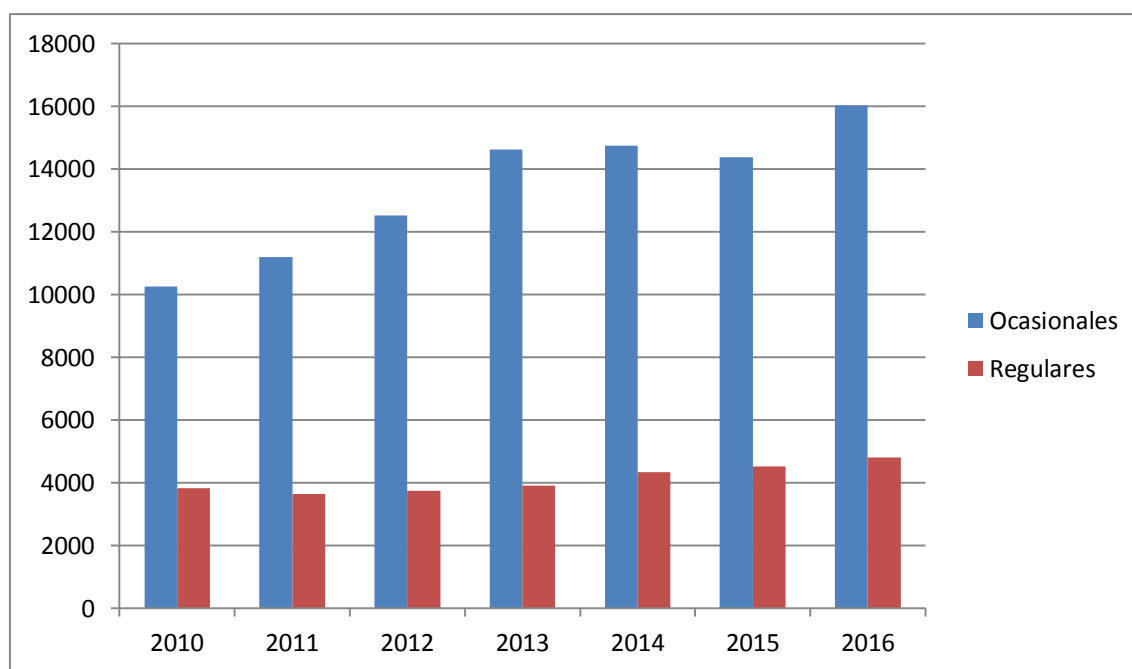
Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el cual muestra el número de empresas exportadoras en relación con el total de empresas de cada provincia, aun en el año 2016, hay un número muy pequeño de empresas que exporten en nuestra comunidad.

Ahora bien parece conveniente distinguir del total de estas empresas exportadoras cuáles son de tipo ocasional y cuáles regular.

El gráfico número 3 compara las empresas exportadoras ocasionales con las exportadoras regulares en Andalucía en un periodo que va desde el año 2010 al año 2016.

*Como ya se ha explicado anteriormente, una empresa exportadora es ocasional, pasando a convertirse en regular una vez que ha conseguido exportar mínimo cuatro años consecutivos.

Gráfico 3: Comparación empresas exportadoras ocasionales con empresas exportadoras regulares en Andalucía



Fuente: Extenda. Elaboración propia. Años 2010-2016

Como bien muestra el gráfico anterior las empresas exportadoras regulares no llegan a superar en ningún año las 5.000 empresas, si bien se ve como cada año que pasa el número de estas va aumentando, llegando a alcanzar su máximo en el año 2016 con un total de 4.815 empresas regulares. Se ve claramente el desfase existente entre el total de empresas exportadoras con las exportadoras regulares. La mayoría de empresas que exportan en Andalucía utilizan la exportación ocasional ya explicada anteriormente.

A continuación parece conveniente comparar el total de estas empresas exportadoras andaluzas cuáles pertenecen a este sector y esto es efectivamente lo que muestra la tabla número 8 en el periodo que va desde el año 2011 al 2016. Además

como las tablas anteriores también muestra el porcentaje de crecimiento de estas empresas exportadoras en cada sector en el año 2016 con respecto al año anterior.

Tabla 8: Evolución del número de empresas exportadoras por Sectores

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	%16/15
Agroalimentario	2.550	2.707	2.866	3.092	3.164	3.210	1,5
Bebidas	436	456	540	529	531	523	-1,5
Bienes de Consumo	3.836	4.099	4.466	4.695	5.022	6.120	21,9
Materias primas, productos industriales y bienes de equipo	10.430	11.623	13.845	14.033	13.667	14.915	9,1
Total	14.843	16.268	18.550	19.093	18.923	20.843	10,1

Fuente: Extenda. Elaboración propia. Años 2011-2016

*Datos provisionales

La tabla muestra como el sector que más ha exportado durante los últimos años ha sido “Materias primas, productos industriales y bienes de equipo” alcanzando en 2016 un total de 14.915 empresas.

Le sigue el sector “bienes de consumo” con un total de 6.120 empresas en este último año. Cabe destacar que este sector ha sido el que más ha aumentado con diferencia con respecto al 2015 con un 21,9%.

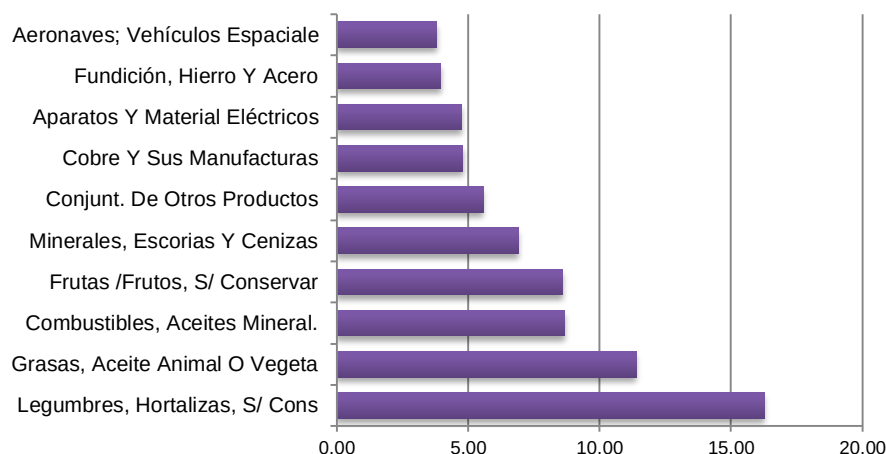
En tercer lugar se encuentra el sector agroalimentario con un total de 3.210 empresas en 2016.

Por último el sector de las bebidas es el que menos exporta con diferencia, apenas sobrepasando las 500 empresas. Además este sector al contrario que los restantes, ha disminuido su crecimiento respecto al año anterior en un 1,5%.

Este apartado va a finalizar con los principales productos que exportan estas empresas de la comunidad andaluza y los principales países a los que se dirigen en el

periodo de enero a marzo de 2017, ya que son los últimos datos publicados hasta el momento. Esto lo pasan a mostrar los gráficos 4 y 5.

Gráfico 4: Productos exportados por las empresas andaluzas



Fuente: Extenda. Enero-marzo 2017

Los productos que más exporta Andalucía en el periodo de enero a marzo de 2017 son legumbres y hortalizas (16.27%), seguido de grasas y aceite animal o vegetal (11.39%), en tercer y cuarto lugar se encuentran los combustibles y aceite mineral (8,66%) y las frutas (8,60%).

El producto que menos exporta son las aeronaves con tan solo un 3,79%.

Destacar también que en el año 2017 lo que más ha crecido respecto al año anterior han sido los minerales, escorias y cenizas (69,88%), seguido de las grasas y aceite animal o vegetal (27,08%). Todos los productos que aparecen en el gráfico han aumentado las exportaciones en este año, excepto las aeronaves, las cuales han disminuido en un 26,06%.

Por último el gráfico número 5 pasa a mostrar los principales países a los que exporta Andalucía en el periodo de enero a marzo de 2017. Es decir se basa en la elección del mercado de destino, los principales destinos que eligen las empresas exportadoras andaluzas.

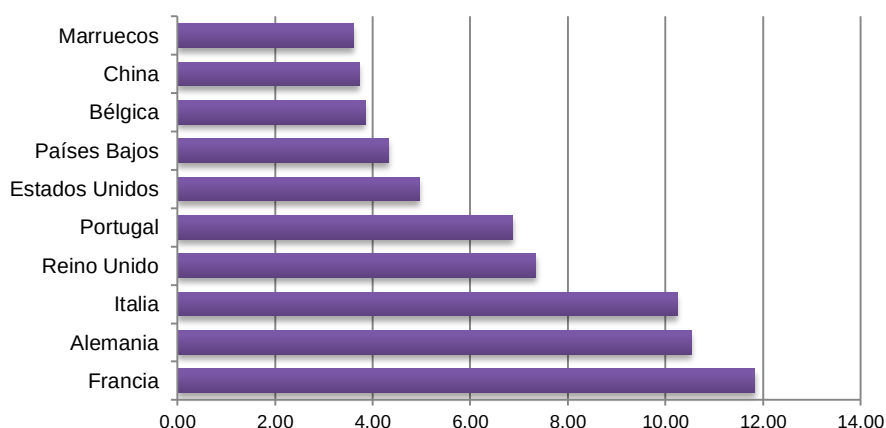
El país al que más han exportado las empresas andaluzas en lo que va de año es Francia con un 11,83%, seguido muy de cerca de Alemania con un 10,53% e Italia

con un 10,24%. Le siguen Reino Unido (7,35%), Portugal (6,87%), Estados Unidos (4,96%), países Bajos (4,33%), Bélgica (3,85%), China (3,72%) y Marruecos (3,61%).

Los países donde más han crecido las exportaciones en el año 2017 con respecto al 2016 han sido con diferencia China e Italia con un crecimiento del 70,59 y 68,76% respectivamente. Todos los países que aparecen en el gráfico han aumentado sus exportaciones en este año 2017.

Seguramente los principales países elegidos por estas empresas (Francia, Alemania, Italia) son pertenecientes a la Unión Europea, pues es más fácil exportar debido a las facilidades que obtienen las empresas por pertenecer a la Unión Europea y a la Zona Euro, como tener una moneda común o eliminación de barreras arancelarias.

Gráfico 5: Principales destinos de las empresas exportadoras andaluzas



Fuente: Extenda. Enero-marzo 2017

Finalmente la última parte de este trabajo, se centra en la provincia de Jaén, por ser esta nuestra provincia, por lo que parece conveniente analizar las empresas exportadoras pertenecientes a ella.

PARTE TERCERA: LA EXPORTACIÓN EN LA PROVINCIA DE JAÉN

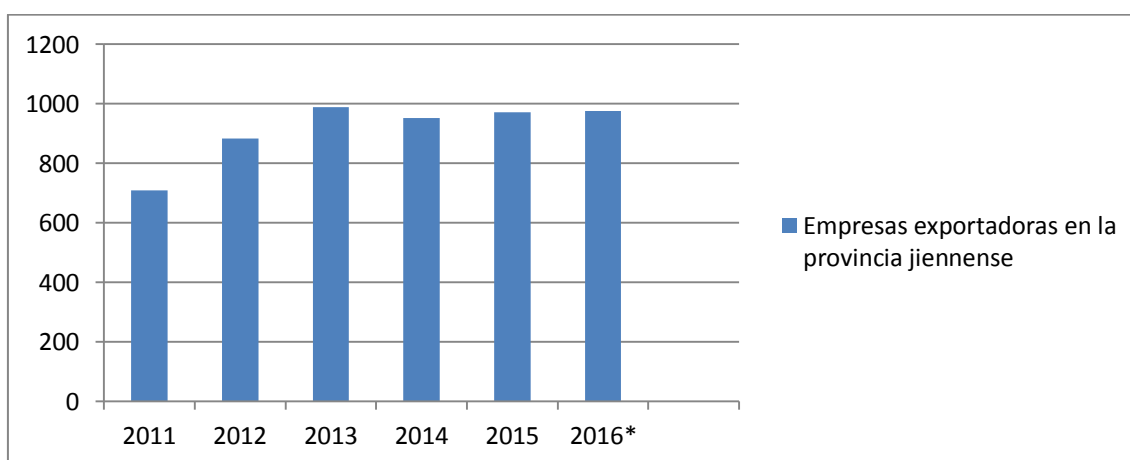
Al igual que la segunda parte, en la que se han tratado las exportaciones en la Comunidad Autónoma andaluza, este apartado trata de las mismas en la provincia de Jaén.

Además se profundizará en una de las empresas de exportación líder en la actualidad, en esta nuestra provincia, esta empresa es Liderkit S.L. ya que es un claro ejemplo del gran aumento de sus ventas gracias a la exportación, pues el 75% de las ventas de esta empresa se realizan en el extranjero, exportando en más de 30 países, por ello ha recibido números premios a lo largo de su trayectoria. Además cabe destacar que en los últimos seis años sus exportaciones han aumentando alrededor de un 40%.

1. EMPRESAS EXPORTADORAS EN LA PROVINCIA DE JAÉN

Como ya se ha mencionado anteriormente en la tabla número 7 cuando se hablaba del número de empresas exportadoras que tenía Andalucía y su evolución desde el año 2011 al 2016, desglosado por provincias, el gráfico número 6 muestra las empresas exportadoras de la provincia jiennense en este periodo de tiempo.

Gráfico 6: Evolución empresas exportadoras en la provincia de Jaén



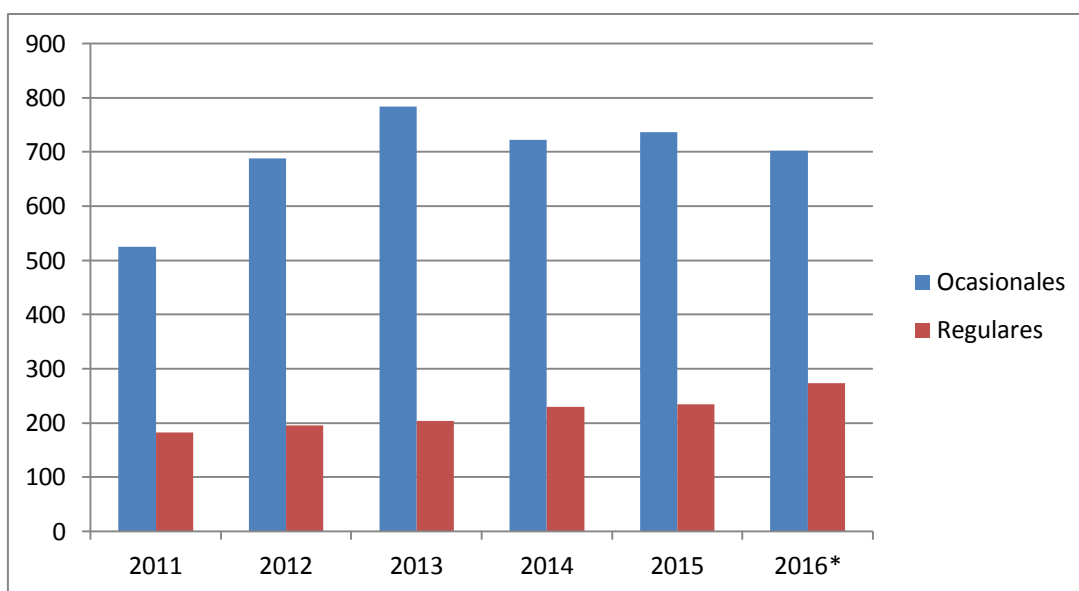
Fuente: Extenda. Elaboración propia. Años 2011-2016

*Datos provisionales

Como muestra el gráfico anterior, las empresas exportadoras en la provincia de Jaén van aumentando desde el año 2011 al 2016, exceptuando su punto cumbre en el año 2013 donde cuenta con un total de 988 empresas exportadoras. En la actualidad en 2016 cuenta con 976 empresas que exportan.

Una vez estudiada la evolución de las empresas exportadoras de esta nuestra provincia, el gráfico número 7 pasa a diferenciar cuáles de todas ellas son de tipo ocasional y cuáles de tipo regular.

Gráfico 7: Comparación de empresas exportadoras regulares y no regulares en Jaén



Fuente: Junta de Andalucía. Elaboración propia. Años 2011-2016

*Datos provisionales

Como bien muestra este gráfico, en Jaén apenas sobrepasan las 200 empresas que exportan de forma regular desde el año 2011 hasta la actualidad en 2016, sin embargo si hay un número elevado de empresas que exportan ocasionalmente ya que estas se sitúan en torno a unas 700 empresas en el periodo que va desde 2011 a 2016. Si bien el gráfico muestra como cada año que pasa hay un mayor número de empresas que exportan regularmente, llegando a alcanzar su máximo en este último año (2016) con un total de 274 empresas.

Seguidamente las tablas número 9 y 10 muestran los principales productos exportados por estas empresas giennenses en el año 2016 así como los principales países de destino escogidos por las empresas también en este año.

Tabla 9: Productos más exportados en Jaén en 2016

Productos	Millones de euros
Aparatos y material eléctrico	398,0
Aceite de oliva	182,0
Materias plásticas	47,0
Madera y sus manufacturas	13,7
Aluminio y sus manufacturas	13,6
Máquinas y aparatos mecánicos	13,3
Muebles, sillas y lámparas	12,9
Automóviles y tractores	11,3
Otros productos de origen animal	10,4
Productos farmacéuticos	6,4

Fuente: Extenda. Elaboración propia. Año 2016

En 2016 Jaén exportó principalmente aparatos y material eléctrico facturando 398 millones de euros, es decir, un 52% de todo lo que vende al exterior. Le sigue el aceite de oliva, con un total de 182 millones de euros, es decir un 23,6% de lo que exporta, algo que llama mucho la atención pues Jaén es conocida principalmente por la oliva. En tercer lugar se encuentran las materias plásticas y sus manufacturas con 47 millones, siguiéndole en cuarto lugar la madera y sus manufacturas con 13,7 millones. Le sigue el aluminio y sus manufacturas (13,6 millones); máquinas y aparatos mecánicos (13,3 millones); muebles, sillas y lámparas (12,9 millones); vehículos, automóviles y tractores (11,3 millones); otros productos de origen animal (10,4 millones) y en último lugar se encuentran los productos farmacéuticos con 6,4 millones.

La tabla 10 como ya se ha mencionado anteriormente muestra los principales países de destino de las empresas exportadoras de Jaén durante el año 2016.

Tabla 10: Principales países de destino de las empresas exportadoras de Jaén en 2016

PAÍSES	MILLONES DE EUROS
Alemania	307
Italia	149
Reino Unido	51
Francia	43
Marruecos	32
Portugal	31
EE.UU.	23
Países Bajos	16
China	11
Japón	9

Fuente: Extenda. Elaboración propia. Año 2016

Los cuatro principales destinos a los que exporta Jaén pertenecían a la Unión Europea, puesto que en la actualidad, Reino Unido no pertenece. Alemania ocupa el primer puesto comprando principalmente componentes de automoción que salen de empresas como por ejemplo Valeo, facturando un total de 307 millones, es decir, un 39,9% del total. El segundo lugar lo ocupa Italia, con 149 millones, seguido de Reino Unido con 51 millones de euros. El cuarto lugar lo ocupa Francia con 43 millones. A partir del quinto lugar nos encontramos con países no comunitarios, como es el caso de Marruecos al que nuestra provincia exporta 32 millones, encontrándose muy igualado con Portugal, al cual se exportan 31 millones de euros. Le siguen los Países Bajos con 16 millones, China con 11 y en último lugar Japón con 9 millones de euros.

De todas estas empresas exportadoras hay tres que han recibido un premio en el año 2016 por parte de Extenda. Estas son explicadas en el siguiente apartado.

1.1 Principales empresas exportadoras de Jaén en 2016

Hay tres empresas de esta provincia que han recibido los Premios Alas de la Agencia Andaluza de la Promoción Exterior, Extenda. Once eran las sociedades nominadas para estos premios “Iniciación a la Exportación”, “Empresa Exportadora” e “Implantación en el exterior”, finalmente se hicieron con este reconocimiento Ortiz & Reed, Liderkit y Derprosa, respectivamente.

Ortiz Reed International S.L. es una empresa de la localidad de Linares dedicada a la elaboración y la venta de zapatos y complementos. La exclusividad de sus productos hace que se haga con el mercado principalmente de Italia, Venezuela, Japón o Estados Unidos, y en menor medida de Francia, Alemania Suiza y Austria. En 2015 el 70% aproximadamente de sus ventas fueron exportaciones. Esto ha dado lugar a conseguir el premio “Iniciación a la Exportación”.

Derprosa es una empresa de la localidad de Alcalá la Real especializada en el desarrollo, fabricación y comercialización de fil biorientado de polipropileno para artes gráficas, alimentación y etiquetas. Está presente en más de 80 países, teniendo incluso una filial propia en EE.UU. el 66% de sus ventas, provienen de la exportación, lo que le permitió conseguir el premio “Implantación el exterior”.

Por último, Liderkit S.L es una empresa de la localidad de Guarromán, la cual es líder tanto nacional como internacionalmente en la fabricación de carrocerías para vehículos, distribuidas en kits. Está presente en más de 30 países en todo el mundo y esto le supone que el 75% de sus ventas sean exportaciones, consiguiendo el premio “Iniciación a la Exportación” en el año 2016.

A continuación se muestra más detalladamente esta última empresa.

1.2 LIDERKIT S.L



En este apartado se va a exponer quienes son Liderkit S.L., sus instalaciones y producción, su mercado y el capital humano encargado de la exportación junto con una tabla que muestra los principales datos de esta empresa, entre ellos, el número de empleados, la sociedad de la empresa, etc.

1.2.1 Datos de la empresa

La siguiente tabla muestra los principales datos de la empresa Liderkit S.L.

Tabla 11: Datos de la empresa Liderkit S.L.

DATOS DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA	Liderkit Sociedad Limitada
NÚMERO DE EMPLEADOS	De 51 a 200
FACTURACIÓN	>2.500.000€
FORMA JURIDICA	Sociedad Limitada
SECTOR DE LA EMPRESA	Industria manufacturera
DIRECCIÓN	Av/Linares, 17 P.I. Guadiel.
TAMAÑO	Mediana
FECHA DE CONSTITUCIÓN	31/01/1991
TELÉFONO	953678038
ACTIVIDAD	Fabricación de carrocerías para vehículos de motor; fabricación de remolques y semirremolques
CNAE	2920
CAPITAL SOCIAL	>100.000€
ÚLTIMO CAMBIO	15/05/2017

Fuente: Expansión. Elaboración propia.

1.2.2 Ranking por facturación del sector

Como bien muestra la tabla anterior esta empresa pertenece al sector de la industria manufacturera, por lo que la tabla número 12 muestra el ranking de empresas por volumen de facturación que pertenecen a este sector en el año 2017. Este ranking está formado por todas las empresas de la provincia de Jaén que pertenecen a este

sector, no obstante la siguiente tabla solo muestra las 15 primeras, es decir, las 15 empresas jiennenses con mayor facturación en el sector de la industria manufacturera.

Como va a pasar a mostrar la siguiente tabla, es decir la número 12, la empresa Liderkit S.L. se encuentra en un cuarto puesto del total de empresas jiennenses de este sector, por lo que es una de las empresas que más factura en esta nuestra provincia. Se encuentra por debajo de Gestamp Linares Sociedad Anónima, Procesos industriales del Sur Sociedad Limitada y de Valeo iluminación S.A. que ocupa el primer puesto. Liderkit S.L ocupa un cuarto puesto de un total de 61 empresas.

Tabla 12: Ranking por facturación del sector

EQUIPOS DE TRANSPORTES EN JAÉN	
POSICIÓN	EMPRESA
1	Valeo Iluminación S.A.
2	Procesos Industriales del Sur S.L
3	Gestamp Linares S.A.
4	Liderkit S.L
5	Industrias Auxiliares Marteñas S.A.
6	Zares Tucci S.L
7	Eco Motor Electric S.L
8	Transformación y Conformados del hierro S.L
9	Compin Ferroviaria S.L
10	Soluciones Integrales técnicas RP S.L
11	Airsegura S.L.
12	DRC Motocicletas S.L
13	Rosenbauer-Ciansa S.L.
14	Prefabricados Peragón S.L
15	Aeroepoxy Composites Andalucía S.L

Fuente: Expansión. Elaboración propia. Año 2017

1.2.3 Quienes son

Como ya se ha comentado anteriormente, Liderkit es una empresa líder tanto en el mercado nacional, como en el internacional en la fabricación de carrocerías para vehículos distribuidas en kits para montar. Lo que le permite obtener una ventaja en su producto es la versatilidad, la rapidez de montaje y la elevada calidad, lo que lo hace un producto económico, duradero, fiable y muy competitivo en cualquier mercado.

Fundada en 1991 por Miguel Peragón, su historia se remonta muchos años atrás, ya que empezó en 1968 creando Carrocerías Peragón, gracias a uno de sus clientes que le pidió que fabricara una carrocería, puesto que Miguel se dedicaba a la elaboración de muebles. El negocio marchaba tan bien que llegó a ser líder en la elaboración de carrocerías kits a nivel nacional. Por esta razón la experiencia es una de sus principales ventajas.

En 1991 funde las palabras Líder y Kit y así nace Liderkit. Durante estos años comienza a exportar a Europa. Más tarde dio el paso al resto de continentes.

Su sede principal se encuentra en Guarromán y cuenta con más de 230 empleados. Tiene presencia en más de 30 países en todo el mundo facturando el 75% de sus ventas en el extranjero.

Liderkit se ha consolidado como suministrador homologado de marcas como Renault, Peugeot, Mercedes, Ford, Iveco y Opel. Además esta empresa es la única proveedora oficial de furgones para las empresas Nissan y Mitsubishi. También ha trabajado para la Fórmula 1 en Red Bull y para Valentino Rossi.

Por otro lado, esta empresa destaca por su fuerte inversión y desarrollo en I+D+i, lo que le permite que sus productos estén cada vez más evolucionados.

Algunos de los premios que ha obtenido esta empresa a lo largo de su trayectoria son: “Exportación” por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén; “Empresa Innovadora” por la revista Andalucía Económica; “Empresa Familiar” por el Instituto Internacional San Telmo y “Trayectoria Empresarial” en la XI Edición de los Premios Ejecutivos.

1.2.4 Instalaciones y producción

Liderkit se encuentra situada estratégicamente junto a la A-4 lo que le permite contar con buenas comunicaciones.

Cinco son los puntos clave que le han llevado a ser líder tanto nacional como internacionalmente:

- **Diseño:** los clientes pueden tener a su alcance cualquier diseño que necesiten, además responden de forma inmediata a cuestiones técnicas.
- **Calidad:** cuentan con los mejores profesionales y tecnologías, empleando materias primas de calidad.
- **Efectividad:** su capacidad productiva les permite crear con rapidez y presentar los productos en cortos plazos de entrega.
- **Garantía:** todos sus productos cumplen las normas de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Reciclaje tanto a nivel nacional como internacional.
- **I+D+i:** su gran esfuerzo en inversión, desarrollo e investigación, le permite la mejora continua de sus productos.

1.2.5 Mercado



Esta imagen muestra los más de 30 países a los que exporta Liderkit. Esta expansión por el mundo comenzó en el año 2000, y la razón principal es que esta empresa quería continuar creciendo exportando sus productos al exterior, sin dejar de lado el comercio nacional, ya que hoy en día la internacionalización es una herramienta fundamental para poder seguir compitiendo. Como bien explica Juan De la Cruz Villar, director comercial en la página de Liderkit, esta empresa utiliza la exportación porque se dieron cuenta de que podían transportar sus productos por todo el mundo con un coste muy pequeño.

La exportación de esta empresa supone un 75% del total de sus ventas, además cabe destacar que en los últimos seis años sus ventas han aumentado alrededor de un 40%.

Igualmente, Liderkit intenta estar presente en los stand de los principales encuentros internacionales del sector, como la feria IAA (Internationale Automobil-Ausstellung) celebrada en Hannover (Alemania). Esta feria es considerada la principal exposición de automoción a nivel mundial. Con esta operación tienen un objetivo claro, darse a conocer, además de establecer nuevos contactos y tejer nuevas redes con empresas del mismo sector o complementarias.

A continuación se muestran los diferentes países en los que opera Liderkit:

- Europa: España, Portugal, Francia, Alemania, Italia, Bélgica, Inglaterra, Irlanda, Dinamarca, Austria, Suiza, Luxemburgo, Grecia, Malta, Eslovaquia, Hungría, Croacia, Rumanía, Bulgaria y Eslovenia.
- África: Marruecos, Túnez, Argelia y Angola.
- Asia: Rusia, Irán, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí, Omán, Kuwait, Catar, Bahrein y Tailandia.
- América: Estados Unidos, Canadá, Cuba, Panamá y Perú.
- Oceanía: Australia y Nueva Zelanda.

Obviamente el continente en el que más exporta es Europa, debido a que todos estos países al igual que España, pertenecen a la Unión Europea por lo que tienen más facilidades a la hora de exportar, como por ejemplo que no tienen barreras de entradas. Cabe destacar que esta empresa está en continuo contacto con los diferentes países en los que opera.

También tiene oficinas centrales en distintos países. Estos países son: Italia, Hungría, Nueva Zelanda, Argelia, Emiratos Árabes Unidos, Oriente Medio, Qatar, Estados Unidos y Canadá.

1.2.6 Capital humano encargado de la exportación

Liderkit S.L. cuenta con un departamento de exportación, el cual es llevado a cabo por una comercial llamada Cèline Thomas. Cèline es la persona encargada de mantener el vínculo de la empresa con el resto de comerciales de todo el mundo, además de establecer contacto con los diferentes clientes para conseguir nuevos pedidos.

CONCLUSIONES

En este trabajo fin de grado se han analizado las empresas exportadoras de la Comunidad Autónoma de Andalucía y de la provincia de Jaén, una vez expuestos cuales son los motivos que llevan a las empresas a internacionalizarse, así como la forma de elección del mercado de destino, y la forma de entrar en dicho mercado además de las ventajas e inconvenientes de la internacionalización, entre otros aspectos. Además está centrado en la empresa Liderkit S.L, empresa jiennense que ha aumentado alrededor de un 40% sus ventas en los últimos 6 años, además resalta porque el 75% de sus ventas son en el extranjero.

Aunque hay varias formas de entrada en el mercado exterior, se analizan principalmente las exportaciones porque como bien dice Lamb et ál (2006) la exportación es la forma más convencional de comercio y hace referencia a la venta de bienes a compradores situados en otros países.

Los datos consultados permiten obtener las siguientes conclusiones:

- Andalucía en el año 2016 tiene un total de 20.843 empresas exportadoras, su máximo en los últimos años. Se encuentra en un cuarto puesto en el ranking de exportación de las Comunidades Autónomas españolas. Además crecen en 2016 con respecto al 2015 un 10,1% sus empresas exportadoras.
- En el periodo de enero-marzo de 2017 Andalucía exporta un 11,53%. Solo le supera Cataluña.
- En cuanto a las empresas exportadoras por provincias, la que más empresas exportadoras tiene en el año 2016 es Cádiz. La que menos es Jaén.
- El número de empresas que exportan en Andalucía son insignificantes comparadas con el total de empresas que hay en esta comunidad.
- Las empresas exportadoras regulares de Andalucía no llegan a superar ningún año las 5.000 empresas, aunque en 2016 se encuentra muy cerca con un total de 4.815 empresas.
- El sector andaluz que tiene más empresas exportando en 2016 es el de materias primas, productos industriales y bienes de equipo, siendo también el que más factura.

- En el periodo de enero-marzo de 2017 los productos que más exporta Andalucía son legumbres y hortalizas (16,27%), lo que menos aeronaves (3,79%). Los principales países a los que exporta en este periodo son Francia, Alemania e Italia.
- En 2016 Jaén cuenta con 988 empresas exportadoras.
- En Jaén apenas sobrepasan las 200 empresas regulares en el año 2016.
- Lo que más se exporta en Jaén en 2016 son aparatos y material eléctrico, seguido del aceite de oliva. Los principales países son Alemania, Italia y Reino Unido.

En Jaén destaca la empresa Liderkit S.L situada en Guarromán, dedicada a la fabricación de carrocerías para los vehículos distribuidas en kits para montar. Galardonada con números premios gracias a su exportación, el último en 2016 por Extenda “Iniciación a la exportación”. Situada en un cuarto puesto en un ranking de facturación de las industrias manufactureras de la provincia de Jaén. Exporta en más de 30 países en todo el mundo, con un 75% de sus ventas basadas en la exportación.

BIBLIOGRAFÍA

Amoldo Araya L. (2009). Escuela de administración de empresas. *El proceso de internacionalización de empresas*. Volumen 3, Número 3. Ed. Tec empresarial.

Cardozo Pedro Pablo, Chavarro Andrés, Ramirez Carlos Ariel (2007). *Teorías de internacionalización*. Vol. 1, Núm. 3. Ed. Clemencia Delgado Camacho.

Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013). *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones*. México. Decimocuarta edición. Ed. Pearson.

Diario del exportador. *Teorías sobre la internacionalización de las empresas*. 10/2016

Diario Jaén. *Jaén sale al extranjero para salvar empresas y mantener los empleos*. 29/11/2016.

Diario Jaén. *Extenda premia a tres empresas de Jaén por su proyección al exterior*. 09/06/2016.

Duran, Juan José (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Madrid. Ed. Pirámide.

Empresa exterior. *Los productos de Liderkit operan en más de 30 países de los cinco continentes*. 08/06/2016.

Europa press. *Las exportaciones de Jaén alcanzan los 449 millones de enero a mayo de 2016*. 12/08/2016.

Expansión (2007). *Ranking de facturación por sector, equipos de transportes de Jaén*.

Expansión (2006). *Liderkit Sociedad Limitada*.

Jerez Riesco, J.L. Y García Mendoza, A. (2010): *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Madrid. Ed. ESIC.

Hernández Ortiz M.J. (2012): *Administración y dirección de empresas*. Madrid. Ed, Pirámide.

Marca España. *Internacionalización. El gran éxito de las empresas españolas*. 02/11/2016.

La voz digital. *Cádiz la primera provincia exportadora de Andalucía en 2016*. 27/03/217.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2002): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, Civitas Ediciones.

Otero Simón M.A. (2008). *Internacionalización: cómo iniciar la exposición de su empresa en el mercado internacional*. La Rioja. Ed Oleiros.

Pardina Carranco, M.P, and Tana Diez Vankoningsloo (2016). *Internacionalización De Pymes*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Área de Educación.

Revista científica Pensamiento y gestión, No 28. Puerto Becerra D. (2010): *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*.

www.comercio.gob.es

www.datacomex.comercio.es

www.extenda.es

www.ine.es

www.juntadeandalucia.es

www.laeconimiaglobalyestrategias.blogspot.com.es/

www.liderkit.com

Abcdesevilla/economía 09/10/13 pag71

