

Afi Informe

Negocio Internacional

La calidad de la gestión empresarial es clave para internacionalizarse



Si bien se suele considerar a la productividad como la variable clave a la hora de determinar por qué unas empresas exportan y otras no lo hacen, la calidad de la gestión empresarial también tiene un papel relevante en el proceso de internacionalización. Una vez iniciada, la actividad exportadora repercute positivamente en el desempeño empresarial, vía aumentos de tamaño y mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores.

Al igual que lo sucedido en muchos países de nuestro entorno, la productividad en España ha experimentado una débil evolución durante las últimas décadas. Así, desde el año 2009, el PIB por trabajador apenas ha crecido de media a un ritmo del 0,9% anual. El comportamiento de la productividad resulta de suma relevancia dado que es uno de los principales determinantes de la competitividad empresarial y del nivel de los salarios.

En el ámbito del comercio internacional, la productividad también tiene una importancia crucial. Numerosos trabajos han demostrado que solo las empresas más productivas son capaces de obtener beneficios de la exportación, debido a la existencia de importantes costes hundidos de entrada en los mercados internacionales. A pesar de la solidez de ese argumento, un reciente estudio (Serrano J. y Myro R., 2019, Management, productivity and firm heterogeneity in international trade, Applied Economic Analysis) ha puesto de manifiesto el papel que desempeña la calidad de gestión empresarial en el proceso de internacionalización.

El papel de la gestión empresarial

La calidad de la gestión empresarial es sin duda un elemento de difícil medición, dado que es el resultado de la interacción entre las características de la estructura empresarial y de las habilidades de los directivos. A pesar de esta dificultad para cuantificar dichas variables, los autores del estudio han creado un Índice de Calidad de Gestión Empresarial, identificando el desempeño empresarial en términos de liderazgo de los directivos, estrategia de innovación, colaboración de la empresa con otras empresas o instituciones, formación a los trabajadores, nivel de digitalización y medición de resultados.

Durante el proceso de internacionalización, una buena gestión empresarial puede ayudar a reducir los costes asociados con la puesta a punto de nuevos canales de distribución a través del uso de estrategias cooperativas como alianzas, asociaciones o joint ventures con clientes o distribuidores. Además, el conocimiento y manejo de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías pueden ayudar a minimizar los costes de información sobre nuevos mercados y gustos de los consumidores extranjeros. Finalmente, el contar con un experimentado departamento legal dentro de la empresa puede ayudar a prevenir los riesgos relacionados con el fraude, la corrupción o la incertidumbre regulatoria, en especial en los países en desarrollo.

Utilizando una muestra de empresas manufactureras españolas durante el periodo 2009-2013, el estudio analiza la relación entre la calidad de gestión y la productividad (medida como el valor añadido por trabajador), así como la interacción de ambas variables a lo largo del proceso de internacionalización de la empresa, es decir, en el momento en el que las empresas deciden comenzar a exportar o a invertir en el extranjero.

En primer lugar, los resultados del trabajo muestran que mejoras en la calidad de gestión empresarial repercuten positivamente en el nivel de productividad de la empresa. Esto pone de manifiesto que una de las vías para incrementar la competitividad empresarial es a través de la mejora del capital gerencial en las empresas. En segundo lugar, mejoras tanto en la productividad como en la calidad de gestión aumentan la probabilidad de exportar y de invertir en el extranjero, lo que subraya la tendencia natural de las empresas a internacionalizarse una vez que disponen de las capacidades necesarias para ello.

En tercer lugar, las empresas exportadoras y multinacionales (que invierten en el exterior) son más productivas y están mejor gestionadas que el resto de empresas. Además, durante los años que están exportando, las exportadoras no regulares (que no exportan todos los años) muestran mayores niveles de gestión pero no de productividad respecto al resto de años. En esta misma línea, durante los años en los que invierten en el exterior, las multinacionales no regulares muestran mayores niveles de gestión pero no de productividad respecto al resto de años.

Este último resultado pone de manifiesto que la actividad exportadora puede ser más exigente en términos de gestión empresarial que de productividad, lo que obliga a las empresas que desean internacionalizarse a mejorar la calidad de su gestión empresarial durante los años que exportan o invierten en el exterior.

En definitiva, este estudio reivindica el papel de la gestión empresarial durante el difícil proceso de internacionalización de la empresa. A la hora de comenzar a exportar o invertir en el extranjero, las empresas deben afrontar riesgos e incertidumbres, así como hacer frente a una serie de costes hundidos de entrada en los mercados internacionales. Según lo expuesto en el trabajo, las empresas mejor gestionadas pueden desenvolverse de manera más eficiente en este contexto, logrando que las experiencias internacionales sean más provechosas y rentables.

Las ventajas de comenzar a exportar

Las empresas exportadoras son más productivas y están mejor gestionadas que las que no poseen actividad internacional, pero su superioridad no termina ahí, puesto que también son más grandes, más innovadoras y pagan mayores salarios que el resto de empresas. Encontrar el origen de esta superioridad ha sido el objetivo de numerosos trabajos en el campo del comercio internacional.

Por un lado, ciertos estudios abogan por la hipótesis de *auto-selección*, que afirma que las empresas exportadoras ya eran mejores que el resto de empresas incluso antes de comenzar a exportar, y que precisamente utilizan esas ventajas competitivas para lograr exportar con éxito. Por otro lado, la hipótesis de *aprender exportando* defiende que las empresas exportadoras se benefician de unos mercados internacionales más exigentes y competitivos, lo que repercute positivamente en su desempeño global.

Un nuevo estudio de reciente publicación (Serrano J. y Myro R., 2019, From domestic to exporter, what happens? Evidence for Spanish manufacturing firms, *Structural Change and Economic Dynamics*) ahonda en las consecuencias de comenzar a exportar, es decir, trata de identificar las principales transformaciones en la empresa a raíz de su entrada en los mercados internacionales. Utilizando una muestra de empresas manufactureras españolas durante el periodo 1990-2013, analiza la evolución de las nuevas exportadoras durante los seis años que preceden a su internacionalización y los seis años posteriores.

Los resultados del estudio indican que si bien las futuras exportadoras ya eran más grandes que las empresas domésticas antes de internacionalizarse, una vez que comienzan a exportar, estas empresas crecen más rápido que el resto: en ventas y empleados.

La exportación no solo está asociada a un mayor número de empleos, sino también a empleos de mayor calidad. En efecto, una vez que comienzan a exportar, las nuevas exportadoras aumentan el peso que los trabajadores indefinidos tienen en la plantilla.

Finalmente, durante los años previos a exportar, la productividad y los salarios se reducen en las futuras exportadoras, debido en parte a los costes hundidos que las empresas deben afrontar para hacer frente a los retos ligados a la internacionalización. Sin embargo, una vez que comienzan a exportar, estas empresas aumentan rápidamente su productividad, trasladándose esta mejora a los salarios.