

En la internacionalización hacia países en desarrollo: ¿qué cuestiones básicas han de tener presentes las empresas españolas?

Sonia María Suárez-Ortega ^{a,1}, Antonia Mercedes García-Cabrera ^a, Gary A. Knight ^b

^a Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

^b Willamette University, USA

doi: 10.20420/eni.2016.126

Resumen

Este artículo responde al siguiente interrogante: ¿qué cuestiones han de tener presentes las empresas españolas cuando se internacionalizan hacia una economía en desarrollo? A tal objeto, los autores realizan un estudio de casos y entrevistan a consultores españoles y senegaleses con oficinas en uno o ambos países, y que cuentan con una dilatada experiencia como facilitadores en estos procesos de internacionalización hacia África en general y Senegal en particular. Como aportación, se presentan tanto las lagunas y puntos ciegos de la Pyme española en su proceso de internacionalización hacia países en desarrollo como las principales barreras que obstaculizan el mismo.

Palabras clave: Foreign market entry, Developing economies, Senegal, SMEs

Clasificación JEL: O55, F23, M16

Agradecimientos: Parte de la investigación que sustenta este artículo fue desarrollada cuando Sonia M. Suárez Ortega realizó una estancia de investigación en la College of Business de la Florida State University. Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía y competitividad (Proyecto: ECO2013-41762-P).

Fuente de referencia: Suárez-Ortega, S.M., García-Cabrera, A.M., & Knight, G.A. (2016). Knowledge acquisition for SMEs first entering developing economies: Evidence from Senegal. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 22-35.

1 Introducción

Cuando una empresa se plantea dar sus primeros pasos en mercados exteriores lo primero que debe entender es que la internacionalización conlleva superar la falta de familiaridad y la incertidumbre asociadas a los nuevos mercados. Esto implica asumir que atender bien a un mercado extranjero requiere por parte de la empresa adquirir nuevos conocimientos (Petersen, Pedersen, & Lyles, 2008). El conocimiento que hayamos adquirido en nuestras experiencias internacionales previas puede ser útil para la entrada en un nuevo mercado (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997), siempre y cuando los mercados sean cultural e institucionalmente similares.

Cuando una empresa pretende abordar un mercado en desarrollo por primera vez, debe ser consciente de que el conocimiento desarrollado en su mercado local o en otros mercados avanzados no le será de gran utilidad (Perkins, 2014). Es en este contexto en el que adquiere relevancia la respuesta a interrogantes tales como: ¿Qué debe saberse antes de iniciar la internacionalización? ¿Cuáles son las principales lagunas y puntos ciegos de la Pyme española? ¿Y cuáles las principales barreras que podrían obstaculizar su internacionalización con éxito?

2 Lagunas y puntos ciegos de la Pyme española

Los mercados en desarrollo se caracterizan por un alto nivel de incertidumbre en los entornos

¹Autor de correspondencia: sonia.suarez@ulpgc.es

empresariales, volatilidad y rápido desarrollo de la demanda de consumo, sistemas legales débiles o poco desarrollados y una elevada importancia de las relaciones sociales y personales en los intercambios (Choi, Kim, & Kim, 2010). Esto conlleva que no todo el conocimiento que se necesita para competir en el extranjero es igualmente crítico cuando lo que pretendemos abordar es un mercado en desarrollo.

Lógicamente ayudará que la empresa conozca cuestiones generales que afectan a los negocios internacionales como los aranceles, que encarecerán nuestros productos en destino, los medios seguros de cobro, los trámites aduaneros, etc. También, resultará de gran ayuda conocer fuentes de datos en la Red (por ejemplo, indicadores del desarrollo del Banco Mundial) que de manera libre podemos consultar para poder basar en datos objetivos, y no en ideas preconcebidas, el grado de atractivo de un mercado para nuestra empresa (Johanson & Vahlne, 1977). Es decir, es aconsejable complementar nuestro olfato empresarial para detectar dónde hay una oportunidad de negocio con información cualificada contrastada.

LAS FUENTES DE DATOS
ONLINE AYUDAN A
VALORAR EL ATRACTIVO
DE UN MERCADO SOBRE LA
BASE DE DATOS OBJETIVOS
Y NO DE IDEAS
PRECONCEBIDAS.

Pero sin duda, lo más crítico e importante, cuando nos dirigimos a mercados en desarrollo, es el conocimiento específico del país que queremos atender (Zaheer, 1995). A este respecto debemos distinguir dos aspectos. En primer lugar, la empresa debe conocer especificidades de su sector y mercado en el país objetivo (canales de distribución, infraestructuras comerciales, competidores locales, etc.). Así, por ejemplo, para el sector comercial y su entrada en la mayoría de países africanos es fundamental conocer cómo

establecer los términos en la fijación de los precios de un contenedor. En segundo lugar, es indispensable que la empresa adquiera conocimiento de las instituciones y los valores culturales del país que afectarán tanto a la manera de negociar con nuestros potenciales socios extranjeros como a la manera en que nuestros productos y servicios deben ser ofertados allí (tamaño y color del envase, mensajes promocionales, etc.). Destacable es la diferente concepción del tiempo que muchos países africanos tienen, donde todo transcurre mucho más lento.

3 Los obstáculos inadvertidos

Los obstáculos que dificultan la internacionalización con éxito de la empresa española hacia un país en desarrollo surgen no sólo por las especiales características de estos países menos avanzados, sino también, y muy especialmente, debido a factores que caracterizan a la empresa española. Ambos tipos obstáculos deben ser advertidos y gestionados proactivamente por los directivos al objeto de realizar la entrada con éxito en estos países.

Entre los obstáculos imputables al país en desarrollo destacan por frecuentes los siguientes:

- Dificil acceso a información estadística y de mercado debido a la inexistencia o escaso desarrollo de las agencias nacionales de estadística (Acs & Amorós, 2008).
- Las redes empresariales locales atesoran y protegen el conocimiento no escrito sobre cómo abordar con éxito los negocios en el país, de forma que solo aquellas empresas que forman parte de dichas redes pueden acceder a este conocimiento de relevancia para organizar y gestionar la actividad empresarial (Petersen *et al.*, 2008).
- Las redes empresariales locales suelen cerrarse frente a los foráneos, lo que dificulta la aceptación por parte de ellas como socios

de confianza y, por tanto, la posibilidad de participar en igualdad de condiciones en el negocio local (Tracey & Phillips, 2011).

Los obstáculos para la entrada con éxito en estos países que son imputables a la empresa española incluyen los siguientes:

- Pensamiento directivo erróneo y miópico. Los directivos suelen creer que en los países en desarrollo competir es más sencillo ya que existe menor oferta de productos y servicios y además estos tienen insuficiente calidad. Similarmente se presupone que las empresas locales no son rivales de entidad dado que carecen de ventajas competitivas para pugnar con la empresa española. Sin embargo, los africanos por ejemplo están ya algo cansados de los europeos que visitan sus países tratando de vender productos inadecuados que nadie compra en Europa.
- La empresa española en general carece de una cultura suficientemente comprometida con la participación en redes empresariales, lo que genera disfuncionalidades a la hora de gestar la necesaria participación en las redes locales de los países en desarrollo. Sin embargo, tal participación es necesaria para acceder al conocimiento y a los contactos necesarios para operar con éxito en estos países. Además, una cultura de cooperación facilitaría el establecimiento de alianzas con otras empresas españolas para llevar a cabo la internacionalización a modo de proyectos compartidos que permitan hacer depender en menor medida el negocio de la colaboración de socios locales.
- Insuficiente flexibilidad para amoldar los modos de actuar a las circunstancias económicas, políticas y sociales de las economías en desarrollo. Estos países son muy diferentes, de manera que la mera traslación de la forma de operar y hacer negocios en España, o la exportación de

productos y servicios que se venden con éxito en nuestro país pueden ser insuficientes para competir con éxito en estos lugares. Por ejemplo, frente a la tecnología como criterio para competir en España, las relaciones personales, el desarrollo de confianza entre las partes y la continuidad en las relaciones son la clave en muchas economías en desarrollo.

- Considerar a África como una única realidad y como un contexto económico homogéneo. Sin embargo, la lengua hablada, el nivel de desarrollo del sistema judicial y de garantías o el nivel de estabilidad política es muy diferente entre países.
- Prepotencia y arrogancia en la relación con los empresarios locales. La arrogancia claramente daña la posibilidad de mantener relaciones fructíferas entre empresarios extranjeros y españoles.

Ahora bien, la importancia de cada uno de estos retos puede variar dependiendo tanto de la relación histórica como de los sentimientos recíprocos existentes entre el país de origen de la inversión y el país en desarrollo considerado. Por ejemplo, la empresa española apenas hallará redes empresariales cerradas en Senegal dado que los españoles son bien recibidos en este país, mientras que los chinos no afrontan problemas de inflexibilidad para operar acorde a las particularidades de este país africano, reto que es de relevancia para los españoles.

4 Conclusiones

De este trabajo derivan sugerencias prácticas idóneas tanto para las organizaciones empresariales como para la administración pública. En primer lugar, nuestros resultados pueden orientar a las agencias y organizaciones de apoyo a la exportación para que adapten los servicios que ofrecen en función del tipo y la relevancia del conocimiento que cada Pyme precisa para expandirse hacia una economía en

desarrollo, así como de los retos que esta afronta en sus incursiones en tales países. Esto es relevante ya que los directivos de las Pymes podrían estar incluso en las primeras fases básicas de comprensión de la internacionalización, en las que pueden desconocer el tipo de conocimiento que precisan o los riesgos específicos del mercado y costes de transacción que afrontará en los sectores en los que deseen operar en estos países.

En segundo lugar, las Pymes deberían prestar atención no solo a las condiciones particulares del mercado en una economía en desarrollo, sino también a su propia disposición para afrontar un proceso de internacionalización de esta naturaleza. En concreto, algunas de ellas podrían encontrar de utilidad el estar atentas y en disposición de contactar con otros directivos cercanos que hayan previamente guiado a sus empresas con éxito en la entrada a este tipo de mercados.

5 Referencias

- Acs, Z. J., & Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31, 305–322.
- Choi, C. J., Kim, S. W., & Kim, J. B. (2010). Globalizing business ethics research and the ethical need to include the bottom-of-the-pyramid countries: Redefining the global triad as business systems and institutions. *Journal of Business Ethics*, 94, 299–306.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360.
- 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), 12–24.
- Perkins, S. E. (2014). When does prior experience pay? Institutional experience and the multinational corporation. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 145–181.
- Petersen, B., Pedersen, T., & Lyles, M. A. (2008). Closing knowledge gaps in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 39, 1097–1113.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2011). Entrepreneurship in emerging markets: Strategies for new venture creation in uncertain institutional contexts. *Management International Review*, 51(1), 23–29.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.

In the internationalization towards developing countries: What basic issues must Spanish companies have in mind?

Sonia María Suárez-Ortega ^{a,1}, Antonia Mercedes García-Cabrera ^a, Gary A. Knight ^b

^a Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Spain

^b Willamette University, USA

Abstract

This article answers the following question: what basic issues must Spanish companies have in mind when they internationalise towards developing economies? With that aim, the authors conducted a case study and interviewed consultants from Spain and Senegal with offices in one or both countries and with an extensive experience on facilitating SMEs' internationalization to Africa and Senegal in particular. As a result, gaps and blind spots of the Spanish SMEs in the process of internationalisation toward developing countries are identified, as well as the main barriers that obstacle a successful internationalisation.

Keywords: Foreign market entry, Developing economies, Senegal, SMEs.

JEL classification: O55, F23, M16

Acknowledgements: Part of this research was developed when Sonia M. Suárez-Ortega was at the Florida State University College of Business as visiting scholar. Also, financial support from the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness (Project: ECO2013-41762-P) is gratefully acknowledged.

Reference source: Suárez-Ortega, S.M., García-Cabrera, A.M., & Knight, G.A. (2016). Knowledge acquisition for SMEs first entering developing economies: Evidence from Senegal. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 22-35.

1 Introduction

When a company plans its first steps in foreign markets the first thing that must be understood is that internationalization implies to overcome the lack of familiarity and the uncertainty associated with the new markets. This implies to assume that to serve a foreign market well requires the company to acquire new knowledge (Petersen, Pedersen, & Lyles, 2008). Knowledge that could have acquired in our previous international experiences can be useful for entry into a new market (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997), as long as the markets are culturally and institutionally similar. When a company aims to address a developing market for the first time, it should be aware that the knowledge developed in its local market or in other advanced markets will not be of great value (Perkins, 2014). It is in this context that

answering to the following questions becomes relevant: What should I know before starting the internationalization? Which are the major gaps and blind spots of Spanish SMEs? And which are the main barriers that could hinder a successful internationalization?

2 Gaps and the blind spots of Spanish SMEs

Developing markets are characterized by high levels of uncertainty in business environment, volatility and rapid developments in consumer demand, legal systems relatively weak or poor developed, and an important role of social networks in exchange (Choi, Kim, & Kim, 2010). This means that not all the knowledge needed to compete abroad is equally critical when a company intend to tackle a developing market.

¹Corresponding author: sonia.suarez@ulpgc.es

Logically, it will be helpful that the company knows about general issues that affect international business as tariffs, which charges our products in destination, secure payments methods, customs formalities, etc. Also, it will be of great help knowing the sources of data on the Internet which are freely available (for example, World Development Indicators of The World Bank) that permit to evaluate the market potential of a particular country for our company based on objective data, and not just on preconceived ideas (Johanson & Vahlne, 1977). In other words, it is advisable to complement our entrepreneurial flair to detect where a business opportunity is with qualified information.

ONLINE DATA SOURCES
HELP VALUE THE
ATTRACTIVENESS OF A
MARKET ON THE BASE OF
OBJECTIVE DATA,
AVOIDING PRECONCEIVED
IDEAS.

But undoubtedly, the most critical and important knowledge when targeting developing markets is the specific knowledge of the country that we want to serve (Zaheer, 1995). In this respect we must distinguish two aspects. First, the company must know the peculiarities of its industry and market in the target country (distribution channels, commercial infrastructures, local competitors, etc.). For example, for the commercial sector entering most African countries, it is crucial to know how to establish the terms in the pricing of a container. Secondly, it is essential that the company acquires knowledge of the institutions and cultural values of the country that will affect both, how to negotiate with our potential foreign partners and, how our products and services should be offered there (size and colour of the package, promotional messages, etc.). The different conception of time that many African countries have, where everything goes much slower, is remarkable.

3 The overlooked obstacles

The obstacles that hinder the successful internationalization of the Spanish companies towards a developing country arise not only due to the special features of these less developed countries, but also, and very especially, due to features that characterize Spanish companies. Both types of obstacles must be warned and proactively managed by executives in order to make their entry in these countries successfully.

Among the obstacles attributable to the developing country we could highlight as the most frequent the following:

- Difficult access to statistical and market information due to the absence or underdevelopment of national agencies of statistics (Acs & Amorós, 2008).
- Local business networks treasure and protect the unwritten knowledge on how to do successful businesses in the country, in such a way that only those companies that are part of these networks can access this knowledge of relevance to organize and manage the business activity (Petersen *et al.*, 2008).
- Local business networks tend to be close to foreigners, what hinders their acceptance as trustable partners and, therefore, the possibility of participating in equal conditions in the local business (Tracey & Phillips, 2011).

The obstacles to a successful entering in these countries that are attributable to the Spanish companies include the following:

- Wrong and myopic managerial thinking. Managers often believe that in developing countries competition is simpler since there is less supply of products and services and in addition they have insufficient quality. Similarly, it is assumed that local businesses are not rivals of entity since they lack

competitive advantages to compete with the Spanish company. However, Africans for example are already rather tired of Europeans visiting their countries trying to sell inappropriate products nobody buys in Europe.

- Spanish companies in general lack of a sufficiently committed culture of participation in business networks, which generates dysfunctions in the gestation process of the necessary participation in local networks in developing countries. However, such participation is required to gain access to the knowledge and contacts necessary to operate successfully in these countries. In addition, a culture of cooperation would facilitate the establishment of partnerships with other Spanish companies to carry out the internationalization by way of shared projects that allow to be less dependent on the collaboration of local partners.
- Insufficient flexibility to adjust the ways of acting to the economic, political and social circumstances of developing economies. These countries are very different, so that the mere translation of how to operate and do business in Spain, or exporting the products and services being sold successfully in our country may be insufficient to compete successfully in these places. For example, as technology may be the criteria to compete in Spain, personal relations, the development of trust between the parties and continuity in relationships are key in many developing economies.
- Considering Africa as a single reality and as a homogeneous economic context. However, the spoken language, the level of development of the rule of law and guarantees or the level of political stability is very different between countries.

- Haughtiness and arrogance in relation with local entrepreneurs. Arrogance clearly damages the ability to maintain fruitful relations between foreign and Spanish businessmen.

However, the importance of each of these challenges vary depending on both the historical relationship and reciprocal feelings existing between the country of origin of the investment and the concerned developing country. For example, Spanish companies will not find business networks closed in Senegal since the Spaniards are welcome in this country, while the Chinese do not face problems of inflexibility to operate according to the particularities of this African country, challenge that it is of relevance for the Spaniards.

4 Conclusions

This work propose appropriate practical suggestions in the areas of public policy and private investors. First, our findings can help export promotion agencies and organisations to adapt the services offered according to the relevance of each required knowledge, and the potential challenges SMEs can face. This is relevant as SMEs' managers could be in a very basic phase of internationalization understanding and so be unaware of the type of knowledge they need to a successful enter and the market specific risks and transactions costs within each industry in a given developing market.

Second, SMEs should be concerned not just about the host market conditions in a developing economy, but also about their own readiness to face the internalization process. So, some of them could find useful to be open to nearby managers that have previously succeeded in these type of markets.

5 References

- Acs, Z. J., & Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31, 305–322.
- Choi, C. J., Kim, S. W., & Kim, J. B. (2010). Globalizing business ethics research and the ethical need to include the bottom-of-the-pyramid countries: Redefining the global triad as business systems and institutions. *Journal of Business Ethics*, 94, 299–306.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360.
- 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), 12–24.
- Perkins, S. E. (2014). When does prior experience pay? Institutional experience and the multinational corporation. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 145–181.
- Petersen, B., Pedersen, T., & Lyles, M. A. (2008). Closing knowledge gaps in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 39, 1097–1113.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2011). Entrepreneurship in emerging markets: Strategies for new venture creation in uncertain institutional contexts. *Management International Review*, 51(1), 23–29.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.