

NOVELES DESTACADOS

OUTSTANDING EARLY-STAGE RESEARCHERS

¿Intuición o análisis sistemático de datos? Cómo elegir hacia dónde internacionalizarse

Natalia Rivero-Quesada ^{a,1}, Sonia María Suárez-Ortega ^a

^a Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: 10.20420/eni.2017.169

Resumen

El trabajo fin de grado en el que se basa este artículo versa sobre la selección de mercados en el extranjero de una empresa que se internacionaliza sobre la base de la intuición y el margen de mejora de tal proceso de selección si se aplicase una metodología alternativa, más sistemática y objetiva. En concreto, se estudia el caso de Embotelladora de Canarias, S.A. al exportar su marca Clipper a Mauritania. El objetivo es analizar el proceso de selección del mercado exterior con un maridaje entre conceptos, métodos y realidad empresarial.

Palabras clave: internacionalización, métodos de selección de mercados, distancia psíquica, PYMES.

Clasificación JEL: F20, O55, M16.

Fuente de referencia: Rivero Quesada, N. (2015). La selección de mercados exteriores en la PYME: el caso de una empresa canaria. Trabajo fin de título calificado con Matrícula de Honor, dirigido por Sonia María Suárez Ortega y presentado en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

Embotelladora de Canarias, creada en 1956, se dedica a la distribución, fabricación y comercialización de bebidas refrescantes. Actualmente, se sitúa en el archipiélago canario como una de las PYMES más potentes de su sector, siendo principalmente conocida por su refresco de fresa Clipper.

En el año 2012, motivados por un curso ofrecido por la Cámara de Comercio, se deciden a internacionalizarse exportando su producto estrella. Eligen Mauritania por tres razones: la poca distancia psíquica percibida, la visión de un mercado donde prolongar el ciclo de vida de su producto, y las conexiones aéreas frecuentes entre el país africano y Canarias.

En primer lugar, Embotelladora de Canarias

siente poca incertidumbre sobre Mauritania, pues cree tener cierta cercanía cultural y conocimientos generales del país. Esta percepción está relacionada con el concepto de distancia psíquica (Johanson & Vahlne, 1977), y en este caso la distancia es reducida por la tradicional relación comercial entre Canarias y Mauritania. Y es que el archipiélago canario es la región desarrollada más próxima al país, lo que convierte a Canarias en uno de sus principales proveedores. Por esta razón, muchos mauritanos visitan por negocios o placer el archipiélago. Embotelladora de Canarias valora como un preciado conocimiento de mercado el hecho de que muchos de ellos compren directamente en la fábrica grandes cantidades de su refresco estrella.

¹ Autor de correspondencia: nataliarivero39@gmail.com

En segundo lugar, exportar a África supone una oportunidad de rejuvenecer el ciclo de vida de Clipper, pues el consumo de refrescos en los países occidentales ya ha alcanzado su madurez. Ocurre lo contrario en los países en vías de desarrollo, donde el producto es relacionado con prosperidad y modernidad. Aún es mayor la oportunidad en aquellos países de mayoría musulmana, como Mauritania, donde el alcohol no está permitido y los refrescos son la alternativa aceptada.

Por último, los vuelos directos a Mauritania suponen un enlace rápido para controlar los negocios. Esta condición es muy importante para Embotelladora de Canarias, ya que los mismos directivos de la empresa pueden asumir la responsabilidad de la internacionalización sin necesidad de delegar.

Esta manera de actuar, basada en la percepción de la empresa sobre el mercado, es habitual en las PYMES. A medida que la actividad empresarial crece, el efecto distancia psíquica pierde importancia (Johanson & Vahlne, 1993). También es común en este tipo de empresas la desconfianza hacia profesionales ajenos a la empresa para la gestión y el control del negocio (Galván, 2003).

Por otra parte, el espíritu emprendedor de la empresa y sus ganas de crecer, reflejan una gran capacidad a la hora de asumir riesgos y reconocer oportunidades en mercados exteriores. Aunque es pronto para analizar los resultados de este proyecto de internacionalización por encontrarse en su fase inicial, Embotelladora de Canarias asegura estar satisfecha con su aventura exportadora. Aclara, eso sí, que existen varios obstáculos, como la competencia por precios, el complicado sistema de distribución y la escasa ayuda gubernamental, que entorpecen el éxito de sus exportaciones.

De acuerdo con Andersen y Buvik (2002),

Embotelladora de Canarias sigue un enfoque no sistemático en la selección de los mercados de exportación. Este método es el menos estructurado y el más abierto. La naturaleza del mismo es descriptiva y está basado sobre todo en la intuición. Embotelladora de Canarias no se centró en encontrar una alternativa óptima, sino en las condiciones existentes y conocidas por la empresa.

Como alternativa, existe el enfoque sistemático, el cual es un proceso normativo y muy estructurado (Andersen & Buvik, 2002). Este método propone identificar un proceso de selección sobre la base de determinados criterios, asignándole a cada uno una ponderación que refleje su importancia. Tras este paso, se generan alternativas de mercados objetivos a abordar y se valoran las mismas, obteniéndose finalmente una decisión óptima.

Este proceso no tiene por qué ser difícil ni costoso. En la actualidad, existen multitud de recursos de información fiables a un solo clic, que hacen accesible y económica la obtención de los datos necesarios.

Llegados a este punto la pregunta clave sería, *¿qué hubiera pasado si Embotelladora de Canarias hubiese seguido un enfoque sistemático en la selección del mercado al que exportar?*

Para dar respuesta a este interrogante, seleccionamos tres países que cumplieren los requisitos expuestos por la empresa: Cabo Verde, Senegal y Marruecos.

Para estimar el grado de atractivo de los mercados preseleccionados, decidimos los siguientes criterios y ponderaciones según su importancia: el tamaño del mercado (15%), la intensidad del mercado (30%), el crecimiento del mercado (15%), la libertad económica (25%) y el riesgo país (riesgo político, administrativo y

soberano) (15%). Los datos para cada uno de los cuatro países, Mauritania más los tres alternativos, fueron recabados de indicadores publicados por el Banco Mundial, Heritage Foundation y COFACE, todos disponibles libremente online (Tabla 1). De la matriz de datos se pasa a una matriz de puntuación otorgando un 4 al país mejor valorado para cada criterio y un 1 al peor. Después, realizamos la puntuación ponderada. Logramos de este modo un ranking de los mercados preseleccionados (Tabla 2).

Tabla 1. Datos de los criterios establecidos para el enfoque sistemático

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

Fuentes: World Bank, COFACE, Heritage Foundation

Tabla 2. Análisis comparado de países desde un enfoque sistemático (ranking)

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

Fuente: Elaboración propia

La clasificación situó a Marruecos como el país más interesante a priori para las exportaciones de Embotelladora de Canarias, avalado por los datos sobre el tamaño e intensidad de su mercado y el no excesivo riesgo país. Le siguen Cabo Verde y Senegal, potentes en libertad económica y tamaño del mercado, respectivamente. Mauritania, sin embargo, resultó ser el país con menor atractivo para la exportación de bebidas refrescantes desde Canarias. El crecimiento del mercado es el único criterio que apoya la decisión de exportar a

Mauritania, favoreciendo los demás criterios al resto de países analizados.

De este trabajo derivan aspectos a tener en cuenta en la selección de mercados exteriores. Sería injustificado el sentenciar que Embotelladora de Canarias cometió un error en su proceso de selección del mercado, pues somos conscientes de que existen otras muchas variables no analizadas en el proyecto. Sin embargo, queremos destacar la importancia de desarrollar un conocimiento objetivo previo sobre el mercado antes de internacionalizarse. Es significativo además, saber la diferencia entre un enfoque sistemático y uno no sistemático. Pero especialmente, por los resultados de nuestra investigación invitamos a los directivos de las pequeñas y medianas empresas a hacer uso de ambos enfoques, pues será siempre ventajoso combinar el análisis de datos objetivos clave sobre los mercados alternativos con la intuición empresarial.

Referencias

- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Galván Sánchez, I. (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria: Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1993). Management of Internationalization. In L. Zan, S. Zambon, & A. M. Pettigrew, *Perspectives on Strategic Change* (S. 43-78). USA: Kluwer Academic Publishers.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Intuition or systematic data analysis? How to choose where to go international

Natalia Rivero-Quesada ^{a,1}, Sonia María Suárez-Ortega ^a

^aUniversidad de Las Palmas de Gran Canaria, Spain

Abstract

The master dissertation in which this article is based on deals with the topic of how one specific company selects potential markets to go international. Furthermore, it addresses the question of how to improve the selection process if the company applies an alternative, more systematic and objective methodology. To be more specific, the project examines the case of Embotelladora de Canarias, S.A. exporting its brand “Clipper” to Mauritania. The objective of this article is to analyse the foreign market selection process, considering concepts, methods, and business reality.

Keywords: Internationalization, methods of selection of markets, psychic distance, SMEs.

JEL classification: F20, O55, M16.

Reference source: Rivero Quesada, N. (2015). The selection of foreign markets in SMEs: the case of a company. Thesis with honours directed by Sonia María Suárez Ortega and hosted at the University of Las Palmas de Gran Canaria. Spain.

Embotelladora de Canarias, founded in 1956, is engaged in distribution, manufacturing and marketing of soft drinks. Currently the company is ranked as one of most powerful SMEs in the Canary Islands in its sector. The Company is mainly known for its “Strawberry Clipper” soft drink.

In 2012, stimulated by a course offered by the Chamber of Commerce, Embotelladora de Canarias decided to go international, exporting their famous product. The company selected Mauritania for three reasons: the short psychic distance they perceived, the vision of a market allowing to extend their product lifecycle, and the frequent air connections between the African country and the Canary Islands.

Firstly, Embotelladora de Canarias had no doubt entering Mauritania due to the belief of having certain cultural proximity and general knowledge about the country. This perception is related to the “psychic distance” concept (Johanson & Vahlne 1977). In this case, the

distance is reduced due to the traditional business relations between these two markets. Being the closest developed region to Mauritania, the Canary Islands have a great share in supplying Mauritania with various goods. For this reason, many Mauritians visit the archipelago for business or pleasure. Moreover, Embotelladora de Canarias perceived as a valuable market knowledge the fact that Mauritanian visitors usually make big purchases of Clipper directly from their factory.

Secondly, exporting to Africa represented the opportunity to rejuvenate the Clipper lifecycle. In developed countries soft drinks have already reached maturity. Contrary to this, in developing countries the product is associated with prosperity and modernity. This advantage is even enlarged if entering to countries of a Muslim majority, such as Mauritania, where alcohol is not allowed and soft drinks are accepted as a substitute product.

Finally, direct flights from Gran Canaria to

¹ Autor de correspondencia: nataliarivero39@gmail.com

Mauritania imply a fast link to control the business. This is an important aspect for Embotelladora de Canaria, since the managers of the company are able to conduct international business without delegation.

The way Embotelladora de Canarias chose Mauritania, based on the company's market perception, is common for SMEs. However, when business grows, the effect of psychic distance loses importance (Johanson & Vahlne, 1993). Furthermore, not trusting professionals outside the company (managing and controlling the business) is also common for this type of companies (Galvan, 2003).

At the same time, the entrepreneurial spirit of the company and its desire to grow reflect a great capacity of risk-taking and opportunity recognition in foreign markets. Although it is early to evaluate the results of this project of internationalization for being in its initial stage, Embotelladora de Canarias ensures being satisfied with its export adventure. Nevertheless, the company mentioned that there are several obstacles that complicate the success of its exports, such as competition based on prices, the difficult system of distribution, and the insufficient government support.

According to Andersen and Buvik (2002), Embotelladora de Canarias remains a non-systematic approach in the selection of export markets. This method is the least structured and the more open one. The nature of it is descriptive and is based mostly on intuition. Instead of finding an optimal option, Embotelladora de Canarias was guided by existing conditions and prevailing knowledge.

In contrast, firms can follow a systematic approach, which is a very structured and normative process (Andersen & Buvik, 2002). This method aims to develop a selection process based on several criteria, each of them

with a assigned weight that reflects its importance. After this step, alternative target markets are generated and valued to finally obtaining an optimal decision.

This process is not necessarily difficult or expensive. Currently, there are many information resources you can find on a single click. This makes obtaining the necessary data accessible and inexpensive.

At this point the question would be, *what would have happened if Embotelladora de Canarias had followed a systematic approach in the selection of the export market?*

To answer this query, three countries that met the requirements set forth by the company were selected: Cape Verde, Senegal, and Morocco.

The following criteria and weights, according to their importance, were decided to estimate the level of attraction of this pre-selected markets: market size (15%), market intensity (30%), market growth (15%), economic freedom (25%), and country risk (political, administrative, and sovereign risk) (15%). The data for each of the four countries, Mauritania and the three alternatives, were collected from the World Bank, COFACE, Heritage Foundation, all available freely online (Table 1). From the matrix with the data we developed a matrix with a score giving a 4 to the best country in each criterion and 1 to the worst (4 being the best in each criterion). This way we achieve a ranking of pre-selected markets (Table 2).

Table 1. Established criteria data for the systematic approach.

Country	Market size (2013)	Market intensity (international dollar)	Market growth (2014)	Economic freedom	Country risk
Mauritania	2.352.201	3.257,5	6,4	53,3	2 (C)
Cape Verde	333.217	5.907,0	2,6	66,4	3 (B)
Morocco	20.250.619	6.397,4	3,9	60,1	4 (A4)
Senegal	6.366.863	2.134,0	2,7	57,8	3 (B)

Sources: World Bank, COFACE, Heritage Foundation

Table 2. Compared analysis of the countries through a systematic approach (ranking).

Country	Market size 15%	Market intensity 30%	Market growth 15%	Economic freedom 25%	Country risk 15%	Total score	Weighted score
Mauritania	2	2	4	1	1	10	1.9
Cape Verde	1	3	1	4	3	12	2.65
Morocco	4	4	3	3	4	18	3.6
Senegal	3	1	2	2	3	11	2.15

Source: Own elaboration

The classification shows Morocco as the most interesting target market for Embotelladora de Canaria, due to its market size and intensity, and its acceptable country risk. Cape Verde and Senegal are powerful in economic freedom and market size, respectively, and are the next ones on the ranking. Mauritania, however, turned out to be the country with less attractiveness to export soft drinks from the Canary Islands. The growth of the market is the only criterion that supports the decision to internationalize to Mauritania.

This work derived aspects to take into account in the selection of foreign markets. It would be unjustified to state that Embotelladora de Canaria made a mistake in its export market selection process, as many potentially relevant variables were not analysed in this project. However, this article highlights the importance of obtaining objective data about the markets where the firm

could to be internationalized. It is also relevant to recognize the difference between a systematic and a non-systematic approach. But especially, the main point of this paper is to invite managers of small and medium-sized enterprises to combine both approaches. It will always be advantageous to combine objective data analysis of alternative markets with business intuition.

References

- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Galván Sánchez, I. (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria: Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1993). Management of Internationalization. In L. Zan, S. Zambon, & A. M. Pettigrew, *Perspectives on Strategic Change* (S. 43-78). USA: Kluwer Academic Publishers.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.