

Gestión de las barreras de entrada de la empresa española en su proceso de implantación en mercados emergentes: los casos de China, Brasil y México

FECHA DE RECEPCIÓN: 9 de agosto
FECHA DE APROBACIÓN: 25 de octubre
Pp. 184-195

Carlos Poza*
Patricia Mateo**
Gonzalo Solana***

Management of the entry barriers of the Spanish company in its process for the implementation of emerging markets- The Chinese, the Brazilian and the Mexican cases

Gestion des Barrières d'Entrée faites aux Entreprises Espagnoles lors de leurs processus d'implantation sur les marchés émergents : les cas du Mexique, du Brésil et de la Chine.

Gestão das barreiras de entrada da empresa espanhola em seu processo de implantação em mercados emergentes: os casos da China, o Brasil e o México

*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (especialidad Economía Aplicada) y Diploma de Estudios Avanzados en Política Económica, Universidad Complutense de Madrid. Experto en Análisis de Datos en Investigación Social y de Mercados, Escuela Universitaria de Estadística, Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Economía, Universidad CEU-San Pablo. Analista de investigación de la Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas.

** Doctoranda en Ciencias Empresariales, Universidad Antonio de Nebrija. Licenciada en Ciencias Químicas, Universidad Complutense de Madrid. Diplomada en Gemología, Instituto Gemológico Español. Diplomada en Gemología Europea, Federation for European Education in Gemmology Coordinadora-profesora de la Facultad de Economía y Administración de Empresas de la Universidad Antonio de Nebrija. Colaboradora en la Cátedra Nebrija- Grupo Santander en Dirección internacional de empresas, en la Universidad Antonio de Nebrija

*** Consejero del Instituto Nacional de Estadística, miembro del Consejo Editorial del Periódico El Economista y socio fundador del Despacho Huerta & Solana, especializado en competencia y regulación. Miembro permanente del Comité de Directores Generales de Competencia de la Unión Europea, miembro Fundador de la Internacional Competencia, Presidente del Foro Iberoamericano de Defensa de la Competencia y miembro Permanente del Comité de Directores Generales de Competencia así como miembro Fundador de la International Competition Network (ICN).

RESUMEN

La finalidad de este estudio es analizar las estrategias de entrada al mercado que las empresas españolas han seguido en su proceso de implantación en algunos países emergentes tales como China, Brasil o México. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura sobre métodos de internacionalización así como un trabajo de campo basado en encuestas a directivos de empresas españolas que están implantadas en economías “en crecimiento”. Posteriormente se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de los datos. Los resultados de la investigación sugieren que China o Brasil presentan mayores barreras de entrada que México para las compañías españolas y que estas mayores dificultades se reflejan en el método de entrada al mercado. En los dos primeros casos se opta más por las joint ventures y en el segundo principalmente por la constitución de filiales.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the entry strategy of Spanish companies into the market, companies which have followed an implementation process in some emerging countries such as China, Brazil and Mexico. For this reason, a bibliographic revision has been made to determine internationalization methods as well as a field work based on polls applied to Spanish company executives that are implementing them in their developing economies. After that, a descriptive data analysis has been made. The outcomes of this research suggest that China and Brazil have more big entry barriers than Mexico for Spanish firms, and also these huge difficulties are reflected through the market entry method. In the first two former cases, joint ventures are usually applied, and in the other case, the establishment of subsidiaries is preferably applied.

RESUMÉ

La finalidad de cette étude vise à analyser les stratégies d'entrée sur les marchés entreprises par les sociétés espagnoles lors de leurs processus d'implantation dans certains pays émergents comme la Chine, le Brésil et le Mexique. Dans cette optique, nous avons réalisé une analyse de la littérature existante sur les méthodes d'internationalisation de ces entreprises mais également un travail empirique basé sur des enquêtes auprès de dirigeants de compagnies espagnoles implantées sur des marchés émergents. Nous avons ensuite réalisé une analyse descriptive des données. Les résultats de l'investigation montrent que pour les entreprises espagnoles, la Chine ou le Brésil posent plus d'obstacles à l'entrée sur leur marché respectifs que le Mexique et que ces difficultés sont reflétées par la méthode d'entrée sur le marché. En Chine et au Brésil les entreprises espagnoles optent pour des joint-ventures mais préfèrent constituer des filiales sur le marché mexicain.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as estratégias de entrada no mercado que as empresas espanholas tem usado durante seu processo de implantação em alguns países emergentes como a China, o Brasil e o México. Para isto, realizou-se uma revisão da literatura sobre métodos de internacionalização assim como um trabalho de campo baseado em enquetes a diretores de empresas espanholas que estão implantadas em economias “em crescimento”. Depois realizou-se uma análise descritiva dos dados. Os resultados da pesquisa sugerem que a China ou o Brasil apresentam maiores barreiras de entrada do que o México para as empresas espanholas e que as maiores dificuldades se refletem no método de entrada ao mercado. Nos dois primeiros casos optou-se mais pelas joint ventures e no segundo principalmente pela constituição de filiais.



Palabras claves

Estrategias de mercado
Globalización económica
Exportación



Key words

Market strategies
Economic globalization
Export



Mots clefs

Stratégies de marché
Mondialisation de
l'économie
Exporter



Palavras-chave

Estratégias de mercado
Globalização econômica
Exportar

1. INTRODUCCIÓN

La creciente globalización económica experimentada por la economía mundial en los últimos años ha potenciado las relaciones bilaterales y multilaterales entre países, lo que se ha traducido en un incremento de los flujos comerciales y de la inversión extranjera directa (IED en adelante) entre las diferentes áreas regionales.

En el caso de la economía española el efecto ha sido similar. Según datos del Banco de España (2011), la tasa de apertura ha pasado de ser un 26,2% del PIB en 1985 a un 44,3% en 2011. Por su parte, la inversión extranjera directa ha crecido notablemente en los últimos lustros, tanto la referida al *Inflow* como la de *Outflow*. En el primer caso, la cifra se ha cuadruplicado desde los años noventa hasta la cota máxima alcanzada en 2006, momento a partir del cual comienza a descender, fruto de la crisis económica. En 2011, según la UNCTAD, *United Nations Conference on Trade and Development*, España ocupa la posición 15 en el ranking de países receptores de IED en el mundo.

En el segundo caso, la inversión directa española en el exterior supera a la realizada por los extranjeros en España. Además, en 1990 la IED española rondaba los 2.000 millones de euros y en 2006 superó los 83.000 millones, volviendo a caer intensamente por el inicio de la recesión en la segunda mitad de 2007. Este intenso aumento de la inversión española en el extranjero vino acompañado de la incorporación a la Unión Europea. Más de la mitad de la IED de España se dirige hacia la UE-27 (Círculo de empresarios, 2011).

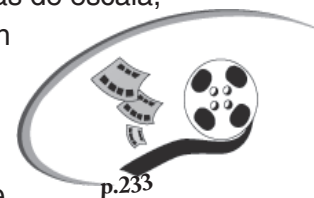
Sin embargo, este proceso creciente de internacionalización de la empresa española ha comenzado a extenderse recientemente hacia los llamados mercados emergentes, donde aún se mantiene una presencia reducida.



Este estudio pretende analizar la experiencia de las empresas españolas que se han implantado en países emergentes, concretamente en China, Brasil y México, que son tres de las economías en crecimiento donde más IED se destina a nivel mundial. China ocupa la segunda posición, Brasil la quinta y México la décimo novena (UNCTAD, 2011). En particular, se pretende estudiar cómo ha gestionado la empresa española las barreras de entrada al instalarse en estas economías.

1.1 Tipos de barreras de entrada

Las barreras de entrada, según Porter (1998), podrían dividirse en diez aspectos: economías de escala, diferenciación del producto, inversión necesaria, costos del cambio de proveedor, acceso a los canales de distribución, ventajas en costo independientes de las economías de escala, políticas de la administración, reacción esperada, precio disuasorio al ingreso y características adicionales de las barreras de ingreso. Las economías de escala marcan un tamaño crítico para penetrar en un mercado, o se posee un tamaño mínimo o no se está en condiciones de competir.



La diferenciación del producto puede crear una posición dominante a quien ha innovado, al tiempo que establece un obstáculo para los nuevos ingresos al mercado. Si las empresas establecidas tienen lealtad de sus clientes por la diferenciación de su producto, las nuevas tendrían que hacer un gran esfuerzo para ganar cuota de mercado.

La inversión necesaria está relacionada con los requisitos de capital mínimos para poder instalarse en condiciones de viabilidad. Los costos del cambio de proveedor están asociados a las inversiones que los clientes deben hacer para adaptarse a los requisitos de un nuevo proveedor. Esto dificulta el establecimiento de nuevos competidores, en cuanto los clientes están fidelizados por su proveedor. El acceso a los canales de distribución se refiere a que en muchas ocasiones a los distribuidores no les interesa ampliar indefinidamente las referencias en una misma categoría de productos.

Las ventajas en costos independientes de las economías de escala se generan como consecuencia de la posesión de patentes, acceso preferencial o exclusivo a algún suministro clave, ubicaciones idóneas no accesibles para nuevos clientes, subsidios de las administraciones públicas o, incluso, la experiencia de las empresas que ya están en el mercado funcionando. Las barreras derivadas de las políticas de la administración son muy frecuentes (a pesar de la tendencia a la desregulación), sobre todo en países menos desarrollados, y se suelen manifestar con más intensidad en sectores tales como taxis, farmacias, operadores de telecomunicación, etc.

La reacción esperada se asocia a las represalias que esperan las empresas de nuevo ingreso al mercado, vayan a tomar las que ya están situadas, contra ellas. El precio disuasorio se plasma cuando los instalados mantienen precios por debajo de un hipotético nivel llamado disuasorio, que pudiera eliminar la posibilidad de que entraran nuevas empresas al mercado.

Y por último, respecto a las características adicionales de las barreras de ingreso, Porter (1998) identifica tres puntos clave: las barreras cambian con el paso del tiempo, los obstáculos no siempre dependen o se derivan de las empresas ya instaladas y algunas empresas competidoras potenciales poseen habilidades que les permiten penetrar más fácilmente que las demás (Mata, 2008).

Así mismo, se ha realizado una revisión de la literatura relacionada con los métodos de implantación en mercados exteriores con el propósito de conocer sus características y peculiaridades, puesto que la gestión de las barreras de entrada está íntimamente asociada con la elección del tipo de estrategia de implantación (Canals, 1994).

1.2 Estrategias de implantación en el exterior

A partir de la década de los 80, la economía mundial empieza a sufrir una serie de transformaciones, que da lugar a lo que más adelante se le acuñó el nombre de globalización (Levitt, 1983), que explica el paso de un ciclo productivo basado en el producto, a uno más global basado en el mercado. Una de las estrategias más relevantes, dentro de este nuevo marco económico, es el relacionado con el de la internacionalización de las empresas.



Desde un punto de vista metodológico la internacionalización ha sido estudiada desde diferentes enfoques, dando lugar a una importante literatura al respecto, sin embargo, en este trabajo se hace alusión a la forma de afrontar la internacionalización (Araya, 2009).

La primera y más básica, se centra en el proceso exportador. Para muchas empresas e incluso algunos sectores productivos, la exportación es la base

de su internacionalización. Del desarrollo de este proceso depende su avance a nuevas formas de comportamiento empresarial o que esos cambios las empujen a emprender la aventura de salir al extranjero y buscar en esos nuevos mercados la base de su crecimiento. Desde la literatura científica, señala Canals (1994), se han destacado algunas ventajas asociadas con la exportación: unas relacionadas con la producción, como la utilización de toda la capacidad productiva, el desarrollo de economías de escala o el aprovechamiento de las ventajas competitivas que ofrece el mercado; otras ligadas con la comercialización, tales como el acceso a mercados más amplios y la eliminación de barreras proteccionistas y culturales, y otras asociadas con las finanzas, como la diversificación de riesgos y acceso a recursos financieros internacionales.

No obstante, la exportación no está exenta de inconvenientes, algunos de ellos son la falta de crédito, el desconocimiento de oportunidades, barreras legales y culturales, diferencias idiomáticas, etc.

En numerosas ocasiones, los procesos exportadores vienen seguidos de otros métodos de internacionalización más avanzados. Según Canals (1994), la forma de desarrollar los procesos de ventas en los nuevos mercados se pueden resumir en tres:

- **Indirecta:** la empresa actúa como mero vendedor. No hay implicación con el mercado destino, ni supone un conocimiento del mismo para desarrollar sus productos a medida.
- **Directa:** en este caso la empresa exportadora realiza un férreo control de las ventas de su producto. Tiene una implicación directa, además de la venta, en la distribución del mismo. Existe un conocimiento importante tanto de los mecanismos de exportación como de los mercados a los que se dirigen. Pueden considerarse las empresas subsidiarias (filiales y/o sucursales) un ejemplo de esta etapa de proceso de ventas.

- **Concertada:** se encuentra entre las dos anteriores. La empresa está en proceso de aprendizaje de los nuevos mercados. Trata a su vez de mantener un mayor control sobre su producto. En esta etapa son normales las alianzas con empresas destino para ir conociendo el mercado. Ejemplos de ello son las franquicias y las joint ventures.

Lo normal es que las grandes empresas, con unos recursos financieros mayores, terminen realizando un proceso de venta directa. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas, con unos recursos más limitados se enfrentan a los procesos de ventas mediante *Joint Ventures*. Pero no solo el tamaño de la empresa define el método de implantación utilizado, también lo explica el grado de dificultad de acceso al mercado en cuestión (Cámaras, 2007 y Llamazares García-Lomas, 2003). Mercados complejos suelen asociarse con alianzas con socios locales y los mercados con menores barreras de entrada con la inversión directa vía filiales.

La *Joint Venture* se puede considerar como un contrato de compromiso entre, mínimo, dos empresas que se unen para obtener beneficios. Estas uniones facilitan el conocimiento del mercado destino dado que al menos una de ellas pertenece a dicho país. También es importante señalar que en ciertos destinos, debido a las características políticas de los mismos, la única manera de poder introducirse en dichos mercados es mediante la unión con empresas del lugar. La implantación en un nuevo mercado supone una inversión elevada, estas uniones consiguen suavizar la inversión inicial. Esta disminución en los costes iniciales se debe principalmente al compartir conocimientos comerciales además de infraestructura y tecnología. Cada empresa mantiene su actividad normal, manteniendo su idiosincrasia pero compartiendo los objetivos finales en el proyecto que les aúna.

Otro modo de iniciarse en los mercados extranjeros es mediante licencias y franquicias. Estas formas de internacionalización permiten situarse en mercados

externos sin la necesidad de realizar grandes desembolsos. La licencia se explica cómo un acuerdo para hacer uso limitado (usar/vender) de una patente a cambio de una compensación económica. Para las empresas de pequeño y mediano tamaño esta forma de salir al exterior les permite obtener ventajas competitivas siendo la manera más sencilla de expandirse, siempre teniendo en cuenta que esa ventaja competitiva va a depender del grado de conocimiento que se tenga en el exterior de dichas empresas. En el caso de las grandes empresas, esta forma de salir al exterior ha sido la más recurrente pero dada la evolución actual de los mercados internacionales, cada vez más competitivos y complejos, ha provocado que aunque en términos absolutos su crecimiento sea positivo, en relación con sus otras actividades internacionales queda enmarcado en un espacio marginal.

En el caso de las grandes empresas, es posible que en una primera etapa opten por la creación de una joint venture para introducirse en nuevos mercados o que utilicen el modelo de franquicias/licencias, pero lo normal es que evolucionen hacia un control total de su producto. Esta evolución natural hace que las grandes corporaciones se decanten más por un tipo de subsidiarias de ventas, a través de la constitución de filiales por ejemplo. En cualquier caso, la decisión de tomar un modelo u otro puede venir condicionada por el mercado al que se enfrenta la empresa (Llamazares García-Lomas, 2003). El intervencionismo político en el ámbito económico o la inestabilidad monetaria de una determinada región, entre otras barreras, pueden influir a la hora de elegir un tipo u otro modelo de implantación.



2. METODOLOGÍA

2.1 Datos

La metodología utilizada para obtener los resultados, se basa en el análisis exploratorio de los datos extraídos de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Nebrija Santander de Dirección Internacional de Empresas de la Universidad Antonio de Nebrija y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en China, Brasil y México, con la colaboración de las Cámaras de Comercio. El cuestionario, que ha sido cumplimentado por directivos de empresa, consta de 51 preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

Esta encuesta viene siendo utilizada desde el año 2006, cuando se inició el análisis de las experiencias de las empresas españolas en mercados emergentes. Fue utilizada entre los años 2006-2008 para el caso de China, entre 2008-2010 para Brasil y entre 2010-2012 para México. Para medir la confiabilidad de los datos se utilizó la prueba objetiva de alfa de Cronbach, cuyo valor fue de 0,62, nivel aceptable según George and Mallery (1995) y superior al mínimo de confiabilidad de 0,60 según Kerlinger y Lee (2002).

2.2 Muestra

Se ha procedido a encuestar a empresas españolas que operan en China, Brasil y México desde al menos el año 2005 y que facturan más de 10 millones de

euros, obteniendo 112 encuestas correctamente cumplimentadas. No es posible conocer con exactitud el número de empresas españolas instaladas en estos mercados que cumplen con los requisitos establecidos en este muestreo, ya que no se dispone de cifras oficiales. De la información facilitada por las Cámaras de Comercio se puede concluir que el universo de esta encuesta es del orden de 390 empresas. Con este universo y el número de encuestas se obtiene un error muestral aceptable (7,8%) para confiar en los resultados para el conjunto de las empresas españolas instaladas en estas economías en crecimiento.

2.3 Técnica

La herramienta empleada para alcanzar los objetivos de la investigación es el análisis descriptivo. Por un lado se utilizan las medidas de posición y por otro la correlación entre variables.

2.4 Variables

La selección de las variables subyace de la revisión de la literatura resumida en la introducción del presente trabajo. Básicamente, las variables podrían diferenciarse en dos grupos: primero, aquellas relativas a los obstáculos que se ha encontrado la empresa española en su proceso de implantación en China, Brasil y México, y segundo, aquellas otras que tienen que ver con el método de penetración al mercado.

Respecto a las variables relacionadas con las barreras de entrada aparecen: el idioma, las diferencias culturales, la distancia con España, los trámites burocráticos y funcionamiento de la administración pública, las garantías jurídicas, la fiscalidad, la normativa laboral, la obtención de financiación para la inversión y la cualificación de la mano de obra. Todas estas variables son medidas en el cuestionario de uno a

cuatro, donde uno significa no es una barrera importante y cuatro es una barrera muy importante para instalarse en estos mercados.

Y en cuanto a la forma de implantación en estas economías destacan: la constitución de filiales, las fusiones/adquisiciones, las *joint ventures* con socios locales y los contratos de obra y servicio. En este caso, las variables son dicotómicas, tomando el valor cero cuando no se ha utilizado ese método de implantación y uno cuando sí se ha empleado.

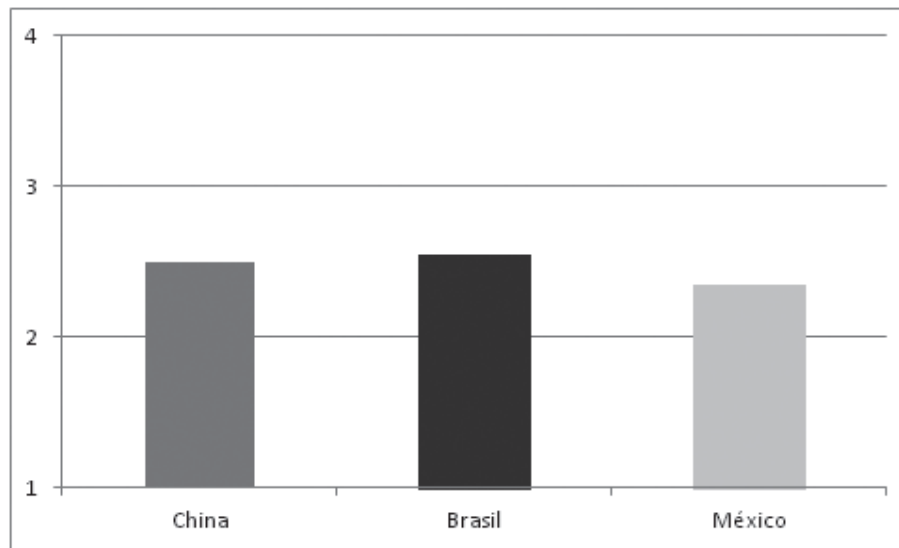


3. RESULTADOS

Al analizar las barreras de entrada en estos mercados, se observa que la empresa española encuentra mayores dificultades para instalarse en Brasil o China en relación con México

(ver figura 1). De hecho, Brasil resulta el país más complejo de los tres en el que penetrar, seguido de China y México. Estos resultados son consistentes con los arrojados por el Banco Mundial (2012).

Figura 1. Dificultad percibida por los directivos españoles para implantarse en China, Brasil y México



Fuente. Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

Nota 1: el valor 1 significa no es una barrera importante y el 4 es una barrera muy importante.

Nota 2: los valores de la figura obedecen a la media de las diferentes barreras de entrada consideradas en el apartado variables del presente trabajo.

Las razones principales radican, según los directivos de las empresas, en el idioma y en los trámites burocráticos (ver figura 2). Desde el punto de vista del empresario español, México ofrece más facilidad de

entrada especialmente por el idioma, aunque también por las menores diferencias culturales en relación a los otros dos mercados analizados. Por el contrario, Brasil es el país de los estudiados en este

trabajo, que mayores obstáculos presenta en términos de burocracia, funcionamiento de la administración pública y gestión de la fiscalidad, coincidiendo con los resultados obtenidos por el Banco Mundial en sus informes *Doing Business* 2010, 2011 y 2012.

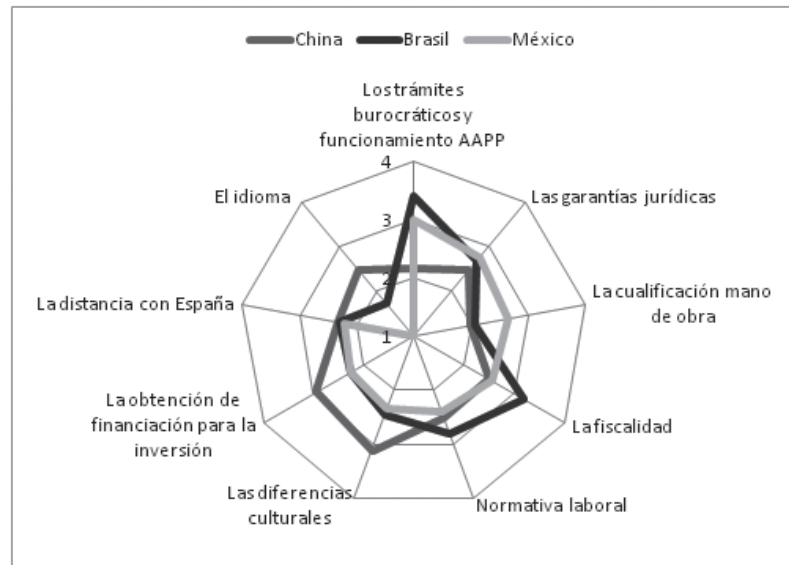
En el caso de China, se observa una ligera ventaja en lo que se refiere a la cualificación de la mano de obra en comparación con Brasil y México pero se aprecian, al mismo tiempo, unas mayores diferencias culturales y dificultades para la financiación. No obstante, este último punto puede estar influenciado por el momento en el que se realizó la encuesta: segundo semestre de 2007 y principios de 2008, que es cuando el sistema financiero internacional estuvo cerca del colapso (IMF, 2008).

A tenor de estos resultados, no es de extrañar que para penetrar en algunos de estos países se opte por un tipo de implantación más conservadora, o al menos más estratégica.

En estos tres países, aunque lo más común es implantarse vía constitución de filiales (dado el gran tamaño de las empresas encuestadas), existe una notable diferencia en la intensidad de su uso. Así, por ejemplo, la empresa española ha acudido con mucha más frecuencia a este método en su internacionalización a México (53%) en comparación con Brasil (40%) y China (30%). Por el contrario, la implantación a Brasil se destaca, en balance con China y México, por la utilización de las fusiones y adquisiciones. También se produce una diferencia reseñable en el caso del uso de las joint ventures con socios locales como método de implantación. En los procesos de instalación en Brasil y sobre todo en China, se aprecian unos porcentajes de uso de alianzas con socios locales como estrategia de entrada al mercado, muy superiores en relación con México (26% y 30% frente a 16%, respectivamente) (tabla 1).



Figura 2. Barreras de entrada encontradas por la empresa española en su proceso de implantación en China, Brasil y México



Fuente. Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

Tabla 1. Estrategia de implantación en China, Brasil y México. (datos en porcentaje)

	China	Brasil	México
Constitución de filiales	30	40	53
Fusiones y adquisiciones	4	23	11
<i>Joint ventures</i> con socios locales	30	26	16
Contratos de obra/servicio	8	3	5
Otras modalidades	28	8	15

Fuente. Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

Al indagar en el por qué de estas diferencias, se observa una correlación positiva entre las barreras de entrada y el tipo de implantación usado. Unas mayores dificultades de entrada están correlacionadas con un uso más intenso de las alianzas con socios locales. Mientras que menores obstáculos están ligados a la utilización de la constitución de filiales.

Así, por ejemplo, destaca la correlación positiva existente entre la implantación realizada por las empresas españolas en China vía *Joint Ventures* con las diferencias culturales (0,562) y con la dificultad para la obtención de financiación para la inversión (0,632).

Ambos, estadísticamente significativo al 95 por ciento de confianza o en el caso de instalación en Brasil donde también se da una correlación de 0,427, entre el método de alianza con socios locales y la obtención de financiación. Hecho que no se observa en el caso mexicano, puesto que las menores trabas en el proceso de implantación hacen que el método se oriente en mayor medida hacia la constitución de filiales.

Esta evidencia empírica muestra que los mercados más complejos para las empresas españolas requieren un apoyo especial muy ligado al conocimiento del



mercado local donde la compañía se va a instalar, al tiempo que los mercados menos difíciles permiten una estrategia algo más independiente. Es por ello que en los casos de Brasil y especialmente China se produce un incremento notable de la utilización de las *Joint*

Ventures y en México, por el contrario, se intensifique el uso de la constitución de filiales. Recuérdese que, México presentaba niveles de dificultad de acceso algo inferiores a los de China y Brasil, en particular, por la ventaja del idioma y de las menores diferencias culturales (figuras 1 y 2).



4. CONCLUSIONES

El proceso de apertura al exterior de las empresas españolas ha sido intenso en los últimos lustros, tanto desde un punto de vista comercial como de inversión directa. Aunque es cierto que el principal destino de estas operaciones sigue siendo la Unión Europea, por la ausencia de trabas, también es verdad que los mercados emergentes están llamando la atención de las compañías españolas por su potencial de crecimiento y tamaño de mercado. No obstante, la presencia en esas economías aún sigue siendo reducida.

Toda esta evolución justifica el interés por el estudio de las experiencias de internacionalización de la empresa española en este tipo de mercados. En este trabajo se ha pretendido estudiar, para los casos de China, Brasil y México, la asociación existente entre las barreras de entrada a estos mercados y el tipo de implantación utilizada por las compañías españolas. Los resultados muestran que las economías más complejas, es decir, aquellas donde existen mayores barreras de entrada, suelen ser penetradas a través de *joint ventures* con socios locales que conocen los entresijos del mercado, y las economías menos complejas mediante constitución de filiales.

En nuestra muestra de países, Brasil y China son considerados por las compañías españolas más complejos que México, principalmente por el idioma, las diferencias culturales, los trámites burocráticos y el funcionamiento de las administraciones públicas, lo que hace que la utilización de alianzas con socios locales sea más habitual en los dos primeros casos y el uso de constitución de filiales en México.

Por último, si bien es cierto que este trabajo aporta una evidencia empírica de la gestión de las barreras de entrada de las empresas españolas en sus procesos de instalación en determinados mercados emergentes, también es importante reconocer las posibles limitaciones de esta investigación. Por un lado, los resultados se han alcanzado mediante un análisis descriptivo, que es muy visual pero menos concluyente que un análisis econométrico, y por otro lado, la muestra de países será aumentada a medida que el grupo de investigación vaya extendiendo su análisis a otras economías en crecimiento. Con todo, la evidencia encontrada es suficientemente sólida y sugerente como para continuar en esta línea de investigación.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnoldo Araya, L. (2009). El proceso de internacionalización de la empresa. TEC Empresarial. Vol. 3, Ed. 3.
- Banco de España (2011). Informe anual de balanza de pagos y posición de inversión internacional de España. Servicio de estudios del Banco de España.
- Cámaras (2007). Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior. Cámara de Comercio.
- Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores. McGraw-Hill.
- Círculo de empresarios (2011). Internacionalización de la empresa española. Anuario. Madrid.
- George, D. and Mallery, P. (1995). SPSS/PC +step by step: *A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- International Monetary Fund (2008). *World Economic Outlook*, IMF.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales. México, McGraw Hill.
- Levitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*. *Harvard Business Review*. May/June. Boston.
- Llamazares García-Lomas, O. (2003). Cómo negociar con éxito en 50 países. Madrid, 2ª edición, Global Marketing Strategies (GMS).
- Mata, G. (2008). Las barreras para la entrada de competidores potenciales a los sectores de actividad y su influencia en posibilidad de obtener beneficios en los mismos. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, nº 36, p 69-72
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- UNCTAD (2011). Informe sobre las inversiones en el mundo 2011. Panorama general. Formas no accionariales de producción internacional y desarrollo. Junio 2011. Naciones Unidas.
- World Bank (2010). *Doing Business 2010. Reforming through Difficult Times*. Comparing regulation in 183 economies. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Bank (2011). *Doing Business 2011. Making a difference for entrepreneurs*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Bank (2012). *Doing Business 2012. Doing Business in a More Transparent World*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.