

que se han añadido ahora los resultados obtenidos para la empresas no catalanas recogidas en la misma base de datos.

**Tabla 1. Mecanismos para la distribución en el extranjero.**

EMPRESAS CATALANAS			EMPRESAS NO CATALANAS		
DISTRIBUCIÓN	Nº	%	DISTRIBUCIÓN	Nº	%
tienen redes propias	116	27,1	tienen redes propias	359	19,6
no tienen redes propias	310	72,4	no tienen redes propias	1468	80,0
ns/nc	2	0,5	ns/nc	9	0,5
TOTAL	428	100,0	TOTAL	1836	100,0
TIPO ORGANIZ. PROPIA*	Nº	%	TIPO ORGANIZ. PROPIA*	Nº	%
sede central	12	10,3	sede central	89	24,8
filial, sucursal, delegación	95	81,9	filial, sucursal, delegación	266	74,1
empresa mixta cial.	16	13,8	empresa mixta cial.	52	14,5
NO RED PROPIA	Nº	%	NO RED PROPIA	Nº	%
agente comisionista	76	24,5	agente comisionista	324	22,1
distribuidor/mayorista	146	47,1	distribuidor/mayorista	871	59,3
otros intermediarios	86	27,7	otros intermediarios	258	17,6
ns/nc	2	0,6	ns/nc	15	1,0
TOTAL	310	100,0	TOTAL	1468	100,0
ALIANZA COMERCIAL	Nº	%	ALIANZA COMERCIAL	Nº	%
sí tiene	104	24,3	sí tiene	260	14,2
no tiene	324	75,7	no tiene	1576	85,8
TOTAL	428	100,0	TOTAL	1836	100,0

\* Cabe la opción de más de una modalidad por empresa. Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos ICEX-92.

Dado que en el presente capítulo se pretende investigar el grado de internalización exportadora de estas empresas recogemos a continuación, tal y como se ha discutido anteriormente, la proporción de exportadores que se dirigen a los mercados exteriores habiendo internalizado total o parcialmente dicha actividad -es decir, los que cuentan con alguna organización propia en el extranjero y/o han establecido un acuerdo comercial con otra entidad para la distribución de sus productos a escala internacional-, versus el porcentaje de empresas que sólo distribuyen a través de fórmulas ajenas (básicamente, redes de agentes y/o distribuidores independientes) sin haber establecido

ninguna alianza comercial. En la **tabla 2** se especifican tales porcentajes para el caso de las empresas catalanas y no catalanas de la muestra de estudio<sup>20</sup>.

**Tabla 2. Nivel de internalización de la actividad exportadora.**

EMPRESAS CATALANAS			EMPRESAS NO CATALANAS		
	Nº	%		Nº	%
Red propia con alianza cial.	41	9,5	Red propia con alianza cial.	88	4,8
Red propia sin alianza cial.	75	17,5	Red propia sin alianza cial.	271	14,7
Alianza cial. sin red propia	63	14,7	Alianza cial. sin red propia	172	9,3
INTERNALIZAN (total)	179	41,8	INTERNALIZAN (en total)	531	28,9
EXTERNALIZAN (sólo redes ajenas sin alianza cial.)	247	57,7	EXTERNALIZAN (sólo redes ajenas sin alianza cial.)	1296	70,6
NS/NC	2	0,5	NS/NC	9	0,5
TOTAL	428	100,0	TOTAL	1836	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de la base general de datos ICEX-92.

Así, se observa como la proporción de exportadores industriales catalanes que han internalizado en mayor o menor medida sus exportaciones es del 41,8%; mientras que el porcentaje de empresas catalanas que las externalizan en el mercado es del 57,7%. Entre el colectivo exportador de origen no catalán estos mismos porcentajes representan el 28,9% y el 70,6%, respectivamente.

Ya se detecta por tanto que, en términos comparativos, el grado de internalización observado de la actividad exportadora resulta ser algo superior en el caso de las empresas catalanas de la base ICEX-92. El análisis posterior queda restringido, sin embargo, a los 372 exportadores industriales catalanes y 1482 no catalanes para los que no existen problemas de información en términos de las variables independientes. A continuación se especifican, justamente, las variables instrumentales que permiten recoger y realizar el análisis de los datos para contrastar las hipótesis formuladas en el apartado anterior.

<sup>20</sup> Los datos de esta tabla 2 proceden, por tanto, de la tabla 1 tras reclasificar las empresas en términos de las que internalizan la distribución de sus productos en el extranjero (contando o bien con una red propia, o bien con una alianza comercial -o con ambas a la vez-) frente a aquéllas otras que externalizan dicha actividad exportadora mediante la utilización de redes ajenas sin el establecimiento de alianzas estratégicas comerciales con socios extranjeros.

### 6.3.1.1. Variable dependiente

**Internalización exportadora (INTEXP).** Esta variable permite conocer el carácter integrado o no de la distribución internacional realizada por la empresa. Se trata de una binaria que toma valor 1 si ésta posee alguna red propia en el extranjero, o bien ha establecido una alianza comercial con alguna entidad extranjera -o ambas cosas simultáneamente-, siendo 0 en caso contrario.

### 6.3.1.2. Variables independientes<sup>21</sup>

**Volumen y amplitud del canal exportador:** se disponen de dos indicadores para esta dimensión. El primero determina el volumen a través de la variable categórica exportación (VAR692B) que refleja la cifra de exportación de la empresa expresada en tramos y en millones de pesetas (1. <100 millones; 2. 100-600 millones; 3. >600 millones). El segundo indicador mide el grado de concentración del canal de distribución mediante la variable % 3 prales. productos s/ exportaciones (VAR53B): una binaria que toma valor 1 cuando el porcentaje que representan los tres principales productos sobre el total de las exportaciones de la empresa es del 100%, y 0 cuando constituye menos del 100% (indicando una mayor variedad de productos y/o líneas de producto a través del canal de distribución).

**Conocimientos especializados:** la presencia de activos específicos en forma de conocimientos especializados en el canal de distribución se aproxima con la variable fuente de información comercial: directamente del distribuidor/es (VARR703), una binaria que recoge si la única y/o principal fuente de conocimientos comerciales o sobre

---

<sup>21</sup> La introducción de variables categóricas en el análisis se realiza a través de binarias, a razón de tantas binarias como categorías tiene la variable menos 1 (la categoría omitida o de referencia).

las características propias de algún mercado exterior para la empresa proviene directamente del distribuidor (1), o bien si no se produce dicha especificidad en el conocimiento (0).

**Tecnología de producción:** el carácter de la tecnología utilizada en el proceso productivo se aproxima a través de la variable de carácter binario sistema de producción (VAR36B), la cual vale 1 cuando el sistema de producción implica la elaboración de grandes series-poco flexibles, y es 0 en cualquier otro caso.

**Intensidad tecnológica de los activos:** la presencia de activos intangibles de carácter tecnológico se identifica a través de la variable % de gastos en I+D/facturación (VAR44B) que refleja la magnitud que representan los gastos en investigación y desarrollo en términos relativos a la facturación total de la compañía. De nuevo se trata de una variable categórica que admite tres posibilidades: 1. no hay gasto en I+D (0%); 2. nivel de gasto moderado ( $>0\%-2\%$ ); y 3. nivel de gasto elevado ( $>2\%$ ).

**Intangibles de mercado:** el grado de diferenciación del producto en el mercado exterior se aproxima mediante dos variables binarias: la política de producto (VAR61B), que toma valor 1 cuando éste aparece diferenciado y tiene un precio alto en el mercado exterior, y 0 en otro caso; y las actividades de promoción/publicidad en el exterior (VARR13) que, en el caso de realizarse toma el valor de la unidad, valiendo 0 cuando la empresa y/o sus productos no se promocionan visiblemente en el exterior.

**Servicio al cliente:** Los requerimientos de servicio al cliente ligados con el producto se miden en términos del nivel de servicio respecto a los competidores (VARR39B) y de la variable función del departamento de comercio internacional: el servicio post-venta

(VAR367). La primera variable toma valor 1 cuando el nivel de servicio ofrecido al cliente es superior con respecto al de la competencia, y es 0 en otro caso; mientras que la segunda toma valor 1 cuando el departamento de exportación tiene atribuciones sobre el servicio post-venta en el exterior, y 0 cuando no lo ejecuta directamente.

**Capital extranjero:** la variable % penetración del capital extranjero (VAR68B) refleja el grado de penetración del capital de origen extranjero en la estructura financiera de la empresa exportadora. Se trata de una variable con tres categorías: 1. sin penetración (0%); 2. penetración minoritaria (>0%-50%); y 3. penetración mayoritaria (>50%).

**Tamaño y/o disponibilidades de recursos:** esta dimensión se aproxima a través de dos medidas distintas. La primera es el tamaño según plantilla (VAR06B): variable categórica que distingue entre: 1. micro-pequeña empresa (<100 empleados); 2. empresa mediana (100-500 empleados); y 3. gran empresa (>500 empleados). La segunda permite aproximar la mayor o menor disponibilidad de recursos a través de una binaria, altas inversiones (VARR553), que adopta valor 1 cuando se asocian inversiones muy elevadas para instalar una red de distribución propia en el extranjero, y es 0 en caso contrario.

**Compromiso con la actividad exportadora:** el grado de compromiso adoptado por la empresa con el ejercicio de la actividad exportadora se mide a través de tres indicadores: 1. intensidad exportadora (VAR0015B): variable binaria que refleja el porcentaje de ventas exteriores sobre el total de las ventas de la empresa (0. <25%; 1. >25%); 2. cobertura de pedidos concretos (VAR273): variable binaria que refleja el carácter más o menos informal y reactivo -versus otro más formalizado y proactivo- de la actividad exportadora de la empresa, viéndose ésta como una mera respuesta a

pedidos concretos y no solicitados que provienen del extranjero (1) o no (0); y 3. existencia del departamento de comercio internacional (VAR54): variable dicotómica que denota la existencia, en el seno de la empresa exportadora, de una unidad especializada en las actividades de comercio internacional (1), o bien la ausencia de esta figura en la estructura organizativa (2).

**Zona geográfica:** Se utilizan seis binarias para identificar el destino geográfico de las exportaciones. Cada una de estas variables toma valor 1 cuando la empresa exporta a la zona indicada, tomando valor 0 en caso contrario. En concreto, las zonas geográficas consideradas son: países de la Comunidad Europea<sup>22</sup> (CEE), otros países europeos (OTROSEUR), EE.UU. y/o Canadá (EUCAN), América Latina (RESTAM) y países de la zona asiática-pacífico (ASIAPAC). La irregularidad detectada en cuanto a las exportaciones a los restantes países del mundo (RESTMUN) motiva que esta variable no se introduzca en el análisis.

**Incertidumbre:** El grado de incertidumbre externa se expresa mediante la variable obstáculo: desconocimiento del mercado (BAR8113), la cual toma valor 1 cuando el desconocimiento que se tiene del mercado constituye un claro obstáculo a la comercialización en el exterior, valiendo 0 en caso contrario.

**Ventajas/desventajas competitivas en la distribución:** La identificación de importantes ventajas o desventajas en la distribución internacional del producto en relación a los competidores, se aproxima a través de la variable naturaleza de la penetración de la distribución (VARRR7). Esta variable categórica recoge el hecho de si, para la empresa

---

<sup>22</sup> Se consideran los países que en el año de recogida de los datos (1992) configuraban la Comunidad Económica Europea (CEE).

estudiada, la penetración de la distribución en el extranjero constituye una ventaja (1), una barrera (2) o no tiene un efecto relevante (3) sobre la exportación en relación a los competidores.

### *6.3.2. Estimación del modelo*

Para testar las hipótesis formuladas en relación a los factores que determinan el carácter más integrado o independiente del canal de distribución en el exterior, se ha utilizado un modelo de regresión logística binomial estimado por el método de la máxima verosimilitud<sup>23</sup>. En tales modelos la variable dependiente es una binaria (0,1).

En nuestro caso, el modelo que analiza el grado de internalización de las exportaciones compara aquellas empresas que, o bien disponen de distribución propia, o bien de alianzas comerciales con entidades extranjeras -o de ambas cosas a la vez-, frente a todas las demás; es decir, con aquéllas que no internalizan sus exportaciones, distribuyendo únicamente a través de intermediarios ajenos (redes de agentes y/o distribuidores e intermediarios independientes). Se realiza, pues, una comparación entre las empresas que externalizan sus exportaciones en el mercado (INTEXP=0) y aquéllas otras que han integrado verticalmente hacia adelante su actividad exportadora en mayor o menor grado (INTEXP=1)<sup>24</sup>.

Una vez estimado el modelo de regresión logística, los valores predichos constituyen probabilidades (en este caso, de internalizar las exportaciones). La probabilidad

---

<sup>23</sup> Con este método se seleccionan los coeficientes que hacen que los resultados observados sean los más probables. Para un desarrollo teórico más amplio sobre este modelo así como de su aplicación, ver Gracia, M. (1988).

<sup>24</sup> En la literatura es habitual utilizar tanto modelos de regresión logística como el análisis discriminante para realizar comparaciones de esta naturaleza (Anderson y Coughlan, 1987; Klein et al. 1990; Campa y Guillén, 1995).

estimada de internalizar la actividad exportadora sigue un modelo logístico  $\exp(z)/(1+\exp(z))$ , donde  $z$  es una función lineal de las variables independientes. Conviene señalar, sin embargo, que en los modelos de regresión logística los parámetros estimados no recogen directamente la magnitud del efecto sobre la probabilidad de que un suceso ocurra debido a un incremento unitario en la variable explicativa correspondiente. En estos modelos, el signo de los coeficientes estimados es lo que indica la dirección del cambio en dicha probabilidad: si un coeficiente es positivo, la probabilidad del suceso concreto aumenta; mientras que si dicho coeficiente es negativo, la probabilidad disminuye<sup>25</sup>.

Cuando las variables son categóricas la interpretación de los coeficientes de las categorías de cada variable debe hacerse en comparación con alguna otra categoría, dependiendo dicha interpretación de la forma en que se hayan creado las nuevas variables binarias utilizadas para representar la variable<sup>26</sup>. El signo del coeficiente de la binaria indicará el efecto diferencial de esa categoría -con respecto a la omitida- sobre la probabilidad de que la variable dependiente tome valor 1.

---

<sup>25</sup>Para poder interpretar los coeficientes de la regresión logística conviene modificar la ecuación del modelo. En este caso concreto, como variable dependiente se considera el logaritmo de la probabilidad de que la empresa internalice las exportaciones sobre la probabilidad de que no lo haga. Realizando esta modificación resulta posible interpretar los coeficientes de la ecuación como cambios en este logaritmo asociado con un cambio unitario en la variable independiente. De todas formas, resulta más fácil pensar en una relación entre probabilidades que en el logaritmo de dicha relación; por lo que la exponencial elevado al coeficiente será el factor por el cual la relación entre las probabilidades señaladas cambia cuando la variable independiente se incrementa en una unidad. Si el coeficiente es positivo, el factor por el cual se modifica este ratio es mayor que 1, con lo que el ratio aumenta; si el coeficiente es negativo, este factor es menor que 1, por lo que el ratio disminuye; y si el coeficiente es igual a 0, el factor es igual a 1 y el cociente de probabilidades queda inalterado.

<sup>26</sup>De entre las diferentes posibilidades que hay (por ejemplo, que el coeficiente represente el efecto de cada categoría respecto a una categoría de referencia, o bien que compare el efecto de cada categoría respecto al efecto promedio de todas ellas) se ha escogido la primera. En consecuencia, se va a comparar el efecto de cada categoría respecto a la categoría escogida de referencia, en este caso, la última.

La **tabla 3** presenta los resultados de la estimación del modelo que recogen los coeficientes estimados, sus niveles de significación y los estadísticos del modelo de regresión logístico binomial sobre la probabilidad de internalización, ya sea mediante distribución propia y/o alianza comercial.

**Tabla 3. Resultados de la estimación del modelo**<sup>27</sup>

VARIABLE	CÓDIGO	CATALANAS		RESTO DE ESPAÑA	
		coeficiente estimado	estándar error	coeficiente estimado	estándar error
% Intensidad exportadora	VAR0015B	0,5783*	0,3030	-0,2919*	0,1678
Zona geográfica de destino	CEE	0,3756	0,4768	0,5149**	0,2504
	OTROSEUR	-0,4199	0,3352	0,3864**	0,1784
	EUCAN	0,7083**	0,3213	-0,0251	0,1875
	RESTAM	0,6188*	0,3503	0,2401	0,1798
	ASIAPAC	-0,2106	0,3150	-0,1622	0,1812
Tamaño (plantilla):	VAR06B				
	< 100 empleados	VAR06B(1)	-1,4251**	0,6137	-0,2898
	100-500 empleados	VAR06B(2)	-0,8977	0,5553	-0,1196
Grandes series-poco flexibles	VAR36B	0,3745	0,3619	-0,4069**	0,1776
% gastos I+D / facturación:	VARR44B				
	0%	VAR44B(1)	-0,4668	0,3820	-0,6639***
	0%-2%	VAR44B(2)	-0,2148	0,2964	-0,3480**
Penetración capital extranj.:	VAR68B				
	0%	VAR68B(1)	-1,3070***	0,3782	-1,5219***
	>0%-50%	VAR68B(2)	-0,5011	0,6367	-0,8446***
Exportación (volumen):	VAR692B				
	< 100 millones ptas.	VAR692B(1)	1,3793***	0,5119	-0,4843**
	100-600 millones ptas.	VAR692B(2)	0,9494***	0,3941	-0,1422
Presencia dpto. comercio int.	VAR54	0,8496**	0,3710	0,4632***	0,1769
Cobertura pedidos concretos	VAR273	-0,0070	0,2857	-0,5075***	0,1650
Pto. diferenciado-precio alto	VAR61B	0,6751**	0,2712	0,0100	0,1503
Realización activ. prom-pub.	VARR13	0,5301*	0,3142	0,4188***	0,1503
% 3 prales. ptos./ export.	VAR53B	0,0413	0,2697	-0,2116	0,1557
Dpto. C.I.: serv. post-venta	VAR367	-0,7217**	0,3281	0,1748	0,1946
Serv. al cliente vs. competid.	VARR39B	0,5306*	0,2770	-0,4899***	0,1584
Desconocimiento mercado	BAR8113	-0,3259	0,4347	-0,4803**	0,2182
Inform. cial.: distribuidor/es	VARR703	0,5406**	0,2669	0,5882***	0,1469
Penetración en distribución:	VARRR7				
	ventaja competitiva	VARR7(1)	1,3185***	0,3425	0,7264***
	barrera competitiva	VARR7(2)	-0,0435	0,3064	0,1220
Elevada inversión necesaria	VAR553	-0,9003***	0,2817	-0,8038***	0,1756
Constante	CTE	-1,0345	0,8021	0,8509*	0,4851
-2Log-likelihood		385,732		1316,927	
Chi-cuadrado		117,469***		413,560***	
Nº observaciones válidas		372		1482	

\*Significación < 0,1; \*\*Significación < 0,05; \*\*\*Significación < 0,01. Fuente: elaboración propia a partir de la base ICEX-92.

<sup>27</sup> Dado el tamaño de la muestra, la significación del coeficiente se puede basar en el estadístico de Wald, el cual se distribuye como una Chi-cuadrado. Cuando una variable tiene un solo grado de libertad este estadístico es el cuadrado de la relación entre el coeficiente y su estándar error. Cuando las variables son categóricas, los grados de libertad del estadístico coinciden con el número de categorías de la variable menos 1.

Cabe señalar que, tanto en el caso de las empresas catalanas como no catalanas de la base ICEX-92, el modelo ajusta suficientemente bien los datos observados, pudiéndose rechazar al 99% de confianza la hipótesis nula de que los coeficientes de todas las variables independientes -menos la constante- sean 0. Además, con este modelo se predicen correctamente un 75,27% de las empresas catalanas examinadas (en concreto, un 83,18% de las que utilizan canales no integrados y un 63,82% de las que utilizan canales integrados) y un 78,88% de las no catalanas (91,58% y 44,64%, respectivamente)<sup>28</sup>.

#### 6.3.3. *Discusión de los resultados*

Respecto a la H1a (VAR692B), los resultados son conflictivos y poco coincidentes entre las empresas catalanas y no catalanas de la muestra. Así, dicha hipótesis no se contrasta en el sentido esperado en el primer caso, siendo los exportadores catalanes de mayor volumen (superior a los 600 millones de ptas.) los que menos tienden a internalizar su actividad exportadora<sup>29</sup>. En cambio, para las restantes empresas españolas se detecta -aunque no con la misma significatividad- una mayor proclividad

---

<sup>28</sup> Estos porcentajes de clasificación deberían tomarse con relativa cautela dado que los datos que se clasifican también han sido utilizados para estimar el modelo, lo cual suele crear un sesgo hacia arriba en el ratio de clasificación. Se ha procedido de esta forma porque lo que se pretende, en definitiva, es dar una idea de la bondad de ajuste en el modelo estimado.

<sup>29</sup> Lo inesperado de este resultado entre las empresas catalanas (cuyo tamaño muestral es más reducido) precisa de un análisis más detallado. Una primera interpretación consistiría en atribuir dicho resultado al hecho de que pudieran haber relativamente pocas empresas catalanas en la categoría superior de exportación ( $> 600$  millones de ptas.) que carecieran en su mayoría de medios propios y/o alianzas comerciales. Como el conjunto de empresas no catalanas resulta, en cambio, muy superior sería más improbable que se diera esta circunstancia. La razón, sin embargo, no parece ser ésta por cuanto son, en total, 139 (32,6%) las empresas catalanas que exportan por debajo de 100 millones de ptas.; 170 (39,9%) las que lo hacen entre 100-600 millones de ptas.; y 117 (27,5%) las que exportan más de 600 millones de ptas., de las cuales más de la mitad (un 53,8%) internalizan dicha actividad según los criterios establecidos. Se trataría, más bien, de la fuerte correlación que manifiesta esta variable (VAR692b) con la mayoría de las demás variables explicativas lo que acaba determinando el resultado obtenido. De hecho, un análisis del todo similar al realizado en este apartado, aunque eliminando aquellas variables que muestran una mayor ligazón con el volumen absoluto de exportación, reinvierte el signo de los coeficientes de esta variable en el sentido esperado también para el caso de los exportadores catalanes.

de integrar las exportaciones en el dominio de la empresa -y, por tanto, una menor probabilidad de recurrir a fórmulas ajenas para efectuar la distribución a nivel internacional- asociada con un mayor volumen exportador (por encima de los 600 millones de ptas.), tal y como se postulaba. Por otra parte, tampoco son coincidentes los coeficientes de la variable VAR53B que recoge la mayor o menor variedad de productos y/o líneas de producto circulando a través del canal de distribución (H1b), aunque en ningún caso muestran una relación estadísticamente significativa con la variable dependiente. En general, estos resultados otorgan un respaldo mixto a la influencia de los costes de producción, tanto en términos del volumen de las exportaciones -economías de escala- como de la distribución de múltiples líneas de producto -economías de gama-, sobre la elección del tipo de canal exportador, lo cual refuerza los resultados poco concluyentes que suelen manifestar los costes de producción en otras investigaciones sobre la integración del canal distribuidor (Anderson, 1985; John and Weitz, 1988; Klein et al. 1990; Osborne, 1996).

Por su parte, la H2 (VAR36B) se contrasta para el caso de las empresas no catalanas; presentando un signo contrario al previsto para las empresas de origen catalán, aunque sin resultar significativo. Así pues, sólo entre las primeras se confirma el efecto negativo que tendría la utilización de tecnologías de producción en masa de bienes altamente estandarizados sobre la probabilidad de que la actividad exportadora esté internalizada, ya sea mediante una alianza comercial y/o distribución propia. Parece detectarse de esta forma, aunque sólo parcialmente, el menor peso de los costes de transacción -y de ahí la mayor utilización del mercado- cuando los bienes están producidos mediante una tecnología incapaz, en cierta manera, de otorgar un mayor

grado de variedad, flexibilidad y/o complejidad al producto final. Este resultado confirma el obtenido previamente por Campa y Guillén (1995). En cambio, entre las empresas catalanas usuarias de dicha tecnología tiende a contar algo más el deseo de ejercer un control más directo sobre las operaciones exteriores en una situación, como es la elaboración de grandes series / poco flexibles de producción, donde se requiere de una cierta estabilidad operativa.

La H3, relacionada con la variable VAR703, se contrasta tal y como se preveía para ambos colectivos empresariales. Es decir, cuando la información comercial relevante proviene, principalmente, de algún distribuidor/es en el extranjero y, por tanto, el conocimiento establecido en la relación fabricante-distribuidor está altamente especializado se detecta una mayor propensión a internalizar dicho canal de distribución. Este mecanismo facilita el ejercicio de un mayor control en el desempeño de esta actividad, disciplinando más de cerca el canal y reduciéndose la posibilidad de observar actuaciones oportunistas por parte del intermediario independiente<sup>30</sup>. Nuestros resultados ligados con la especificidad de los conocimientos en el marco de las transacciones en los mercados exteriores son consistentes con los de Anderson (1985), Klein et al (1990) y Osborne (1996). También para Anderson y Coughlan (1987) los productos que requieren para mejorar su distribución del desarrollo de habilidades más especializadas y profundas relaciones de trabajo entre los agentes tienden a canalizarse internamente, más que a través de organizaciones independientes.

---

<sup>30</sup> Dicho resultado también podría justificar, en parte, la aparente falta de significatividad del acceso a fuentes externas de información sobre los principales mercados en la propensión exportadora de los exportadores catalanes más desarrollados de la muestra ICEX-92 (ver capítulo 5), en la medida que éstos podrían haber integrado más ciertos mecanismos de información comercial dentro de la empresa. De hecho, en un capítulo anterior (capítulo 3) ya se identificaba el contacto con los distribuidores como la principal fuente de información externa en la muestra.

En cuanto a la presencia de activos intangibles de carácter tecnológico en la empresa exportadora (H4a), los resultados reflejan -tal y como se postulaba- una mayor probabilidad de internalizar las operaciones de exportación al aumentar el nivel de gastos en I+D (VARR44B), si bien los coeficientes únicamente son significativos para las empresas no catalanas. Así pues, fuera del colectivo exportador catalán, se confirma que la variable I+D constituye un predictor altamente significativo de la internalización exportadora (Campa y Guillén, 1995). Aunque el resultado sería básicamente el mismo para las empresas catalanas analizadas, su falta de significatividad entre este colectivo en particular podría explicarse por su mayor nivel tecnológico promedio en la muestra general del ICEX-92<sup>31</sup>, lo cual podría hacer ya menos crítica la incidencia del gasto tecnológico sobre el grado de internalización exportadora.

Por el contrario, para estos exportadores se detecta claramente la influencia de una mayor diferenciación del producto (var61B) y de la realización de actividades de promoción y publicidad en el exterior (varr13) sobre la tendencia a internalizar la exportación en la empresa, relación prevista en la H4b. Para las restantes empresas españolas, en cambio, sólo es significativo el efecto de la promoción y la publicidad en el exterior. Los resultados, en especial para el primero de los dos colectivos analizados, demuestran su mayor capacidad para generar intangibles de mercado, y son altamente consecuentes con otros estudios que también relacionan, favorablemente, el grado de diferenciación del producto con su distribución mediante canales más integrados (Coughlan, 1985; Anderson y Couhgan, 1987). Igualmente, Osborne (1996) encuentra que dichos canales permiten manejar mejor productos con un nivel superior de

---

<sup>31</sup> Mientras un 40,7% de las empresas catalanas gastan más de un 2% en I+D, poco más de un 26% de las empresas no catalanas gastan dicho porcentaje. De igual forma, sólo un 22% de las catalanas no gastan en I+D frente al 40,1% de las empresas no catalanas.

especificaciones que los canales intermediarios. Para Campa y Guillén (1995) la publicidad realizada -si bien sólo a nivel de industria- también constituye un predictor robusto de la internalización.

En términos del servicio prestado al cliente (H5), los resultados tienden a ser poco concluyentes al comparar ambos colectivos exportadores. Así, en el caso de los exportadores catalanes -y a diferencia de las restantes empresas analizadas, para las cuales dicho resultado no sería significativo-, cuando el departamento especializado de comercio exterior también realiza el servicio post-venta (VAR367) tiende a reducirse significativamente la probabilidad de internalizar las exportaciones. En tal caso, el exportador no precisa de una estructura local propia para la prestación de este servicio en el exterior, siendo proporcionado desde el país de origen. Ello repercute en seguir confiando la gestión y venta del producto a través de redes de agentes u distribuidores independientes, frente al caso en que conviniese prestar este servicio desde el propio país del cliente, lo cual requeriría de una infraestructura local más compleja.

Sin embargo, la prestación de un nivel superior de servicio al cliente, respecto al ofrecido por la competencia, sí que implica una mayor probabilidad de internalizar la distribución en el exportador catalán y, en cambio, una internalización más improbable para los no catalanes, siendo ambos parámetros estadísticamente significativos. Este resultado sugiere el hecho de que cumplimentar adecuadamente el nivel de servicio requerido por el producto no comporta el mismo grado de esfuerzo por parte de unos y otros exportadores: los primeros tienden a asegurar dicho nivel elevado de cumplimiento internalizando en mayor medida la distribución; mientras que, entre los segundos, confinar la distribución al mecanismo del mercado ya parece ser suficiente

para proporcionar un nivel de servicio al cliente superior al de los competidores. De hecho, la existencia de una relación positiva entre un mejor nivel de servicio al cliente y la integración del canal de distribución tampoco ha recibido un respaldo unánime en la literatura ya que, como demuestran los resultados obtenidos por Anderson y Coughlan (1987) u Osborne (1996), ésta podría acabar dependiendo básicamente del tipo de producto.

La H6a, según la cual cabría esperar una relación positiva entre la participación del capital foráneo (VAR68B) y la integración en el ámbito de la empresa de las actividades de distribución en el exterior, tiende a cumplirse de forma significativa en ambos colectivos. Así, aunque entre el grupo de empresas catalanas no existe un efecto diferencial significativo que indique una mayor propensión a internalizar estas operaciones entre las intervenidas mayoritariamente por el capital extranjero -categoría omitida- versus las que presentan una participación minoritaria, sí se observa, en cambio, como esta propensión desciende significativamente cuando la empresa no está participada desde fuera en relación a cuando sí lo está y, además, de forma mayoritaria. En el colectivo de empresas no catalanas ambos efectos se producen de manera significativa. De hecho, tal y como vimos en el cuarto capítulo, uno de los mecanismos que podía adoptar dicha integración consistía en aprovechar los canales establecidos por la matriz extranjera. Una relación semejante entre la presencia de capital foráneo y la internalización de las exportaciones también ha sido obtenida por Campa y Guillén (1995).

Por lo que respecta al efecto de la dimensión de plantilla (VAR06B) sobre la integración de las exportaciones, y pese a que el signo negativo de los coeficientes

estimados se corresponde en todos los casos con lo postulado en la H6b, sólo se detecta una disminución significativa de la probabilidad de integrar la actividad exportadora entre las micro-pequeñas empresas (menos de 100 empleados) catalanas, en relación con las más grandes ( $> 500$ ). Asimismo, cuando se percibe que la internalización de las exportaciones conlleva unas inversiones muy elevadas para la empresa en términos de sus disponibilidades de recursos, la probabilidad de realizar dicha internalización disminuye, tal y como demuestran los signos de los coeficientes de la variable VAR553 en ambos colectivos empresariales. Estos resultados coinciden con los de otros trabajos en los que los indicadores del tamaño y/o de la disponibilidad de recursos se muestran como predictores relevantes del grado de integración elegido (Campa y Guillén, 1995; Osborne, 1996).

En general, cuando el grado de compromiso de la empresa con la actividad exportadora aumenta también lo hace la probabilidad de distribuir los productos mediante el establecimiento de organizaciones propias y/o de alianzas comerciales en el extranjero (H6c). En concreto, e independientemente del origen geográfico de la empresa, siempre y cuando ésta dispone de un departamento de comercio internacional como unidad especializada en la gestión de las exportaciones (VAR54), dicha probabilidad incrementa de manera significativa<sup>32</sup>. En la empresa no catalana, además, la existencia de una actividad exportadora poco formalizada y meramente reactiva a la recepción de pedidos fortuitos (no solicitados) procedentes del extranjero (VAR273) aumenta la

---

<sup>32</sup> El hecho de que un mayor nivel de desarrollo exportador de la empresa catalana tendía a hacer algo menos relevante la presencia de este departamento para el aumento de su intensidad exportadora (ver capítulo 5), podría explicarse ahora por una cierta sustitutibilidad funcional entre algunas de las tareas realizadas por esta unidad y la organización propia o alianza comercial en el extranjero; fundamentalmente, la realización del servicio post-venta y/o el contacto con los clientes internacionales.

externalización de las exportaciones en el mercado mediante redes ajenas o independientes. Aunque el signo sea coherente, en la empresa catalana no se llega a contrastar este resultado debido, sin duda, a la menor incidencia relativa de este tipo de exportación escasamente proactiva<sup>33</sup>.

De hecho, la única variable asociada al grado de compromiso exportador que, tras comparar ambos colectivos, arroja resultados algo contradictorios es la intensidad exportadora de la empresa o proporción que representan sus exportaciones sobre el total de las ventas (VAR0015B): para el empresario industrial catalán, exportar con una intensidad superior al 25% en términos relativos lleva a aumentar, significativamente, la posibilidad de integrar la distribución, lo cual se ajusta a lo esperado y constituye el resultado hallado habitualmente en la literatura (Campa y Guillén, 1995; Osborne, 1996). En cambio, para las empresas no catalanas sucede justamente lo contrario, siendo también significativo el resultado. A la luz de los datos parece detectarse, por tanto, una mayor sensibilidad entre las empresas catalanas a internalizar el flujo de exportaciones cuando éstas representan una porción más importante de sus ventas totales; mientras que, para las restantes empresas españolas, dicho efecto tiende a producirse únicamente en términos del volumen absoluto -no relativo- de las exportaciones.

Por lo que respecta a la influencia del destino geográfico de las exportaciones (H7) se puede observar como influye, a veces muy significativamente, en la probabilidad de

---

<sup>33</sup> En efecto, un análisis más pormenorizado no permite valorar en torno al 57,7% el porcentaje de exportadores catalanes que responden de una manera poco planificada a pedidos procedentes del exterior; mientras que dicho porcentaje es del 79,5% entre los restantes exportadores de la base. En cambio, el 48,1% de los exportadores catalanes analizados planifica de una manera formalizada su actividad exportadora, una característica que sólo presenta el 20,2% de los exportadores radicados fuera de Cataluña.

internalizar las mismas; si bien tampoco de la misma forma para los dos colectivos empresariales considerados. Mientras que, entre los exportadores catalanes, exportar hacia los países del continente americano lleva a aumentar claramente dicha probabilidad, para las restantes empresas españolas este incremento se produce cuando los destinos de sus exportaciones son los mercados europeos. Se detecta, pues, una mayor conformidad con la relación planteada en la H7 y con otras investigaciones anteriores (Anderson y Coughlan, 1987; Klein et al., 1990; Osborne, 1996) entre este último colectivo empresarial, el cual tiende a ejercer un mayor control operativo y parece menos dispuesto a delegar la distribución en empresas locales en países cuyas culturas les resultan más familiares, tratando de superar de este modo posibles barreras de índole lingüístico-cultural y/o de aceptación en el mercado. En cambio, para las empresas catalanas la mayor dimensión potencial de los mercados americanos, y no tanto su distancia cultural, parece guiar más las decisiones de integración del canal de distribución.

Consecuentemente, el grado de incertidumbre asociado al desconocimiento de los mercados exteriores (BAR8113) tiende a disminuir la probabilidad de internalizar los canales de distribución; especialmente entre las empresas no catalanas, las cuales sí se ven significativamente afectadas por este factor. Se tiende a cumplir de esta manera la relación postulada en la H8b, basada en el argumento de la flexibilidad operativa y/o la búsqueda de una mayor capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno en la predicción de un menor grado de integración organizativa, más que en los postulados del ACT sobre la preferencia por internalizar funciones en el ámbito de la empresa ante la imposibilidad de establecer contratos completos en el mercado en

presencia de una gran incertidumbre. Resultados parecidos se obtienen en Osborne (1996), y también en Klein et al. (1990) cuando la variable incertidumbre externa recoge el grado de diversidad más que el de volatilidad. Para Campa y Guillén (1995), en cambio, la falta de conocimiento de los mercados exteriores percibida por el responsable de las exportaciones de la empresa ni tan siquiera se mostraba como una variable significativa.

Por último, ambos colectivos exportadores analizados identifican la presencia de ventajas -versus barreras- competitivas en términos del grado de penetración obtenido en la distribución internacional del producto (VARR7) con la internalización de sus exportaciones mediante el establecimiento de organizaciones de distribución propia y/o alianzas comerciales con otras empresas extranjeras (H9). Sin embargo, aunque coherente con el signo esperado, entre los exportadores catalanes no se llega a mostrar de forma significativa una mayor propensión a utilizar redes ajenas de intermediarios asociada con la identificación de obstáculos en la penetración de los mercados exteriores.

#### **6.4. CONCLUSIONES**

La elección del nivel óptimo de integración que deben manifestar los canales de distribución de la empresa exportadora puede constituir, muchas veces, la diferencia entre el éxito y el fracaso a nivel internacional. Dicha elección se establece, básicamente, entre el recurso a un canal integrado versus otro no integrado o independiente para la realización de la distribución en el extranjero. Esta cuestión parece cobrar últimamente una gran importancia entre las pymes, si atendemos a la creciente emergencia de estudios que investigan el tipo de factores aparentemente

determinantes de las formas organizativas escogidas por las empresas en los mercados exteriores.

La reciente aplicación de la teoría de costes de transacción (TCT) al ámbito de la decisión de internalizar los canales de distribución en el exterior proporciona una nueva vía para analizar los postulados referentes al alcance de la integración vertical de la empresa en los mercados de exportación y, en general, en las transacciones de comercio exterior. Dicho enfoque establece que las empresas tienden hacia la internalización cuando los costes ex-ante y ex-post son tan elevados que esta opción, como alternativa a las transacciones en el mercado, resulta menos costosa globalmente. En términos de la selección entre un canal de distribución integrado versus independiente para servir un mercado exterior, tiende a postularse que sólo cuando la habilidad del fabricante-exportador para reemplazar distribuidores de inferior desempeño quede -por los motivos que fueran- disminuida, aumentaría el interés por integrar dentro de la empresa dicha actividad exportadora.

El objetivo principal de este capítulo era, pues, el de diseñar un marco explicativo adecuado de la selección, por parte del exportador, entre las distintas alternativas estructurales para la distribución internacional del producto o línea de productos hacia los mercados exteriores: su mera contratación en el mercado, a través de redes ajena formadas por agentes comisionistas y/o distribuidores independientes, versus su internalización dentro de la organización mediante el establecimiento de redes propias; integrando, en esta segunda opción, las llamadas formas mixtas o intermedias (alianzas comerciales con entidades extranjeras). Esta decisión recogería, de hecho, el deseo de proyectarse o no hacia un nivel superior de compromiso internacional.

Dicho marco pretendía integrar, pues, aspectos relacionados con los “fallos del mercado” en la transacción de determinados activos (en particular, intangibles y/o específicos) con el volumen del canal distribuidor y su relación con los costes de producción, las características estructurales de la empresa y/o de su actividad exportadora, el grado de proximidad geográfica y/o cultural con los mercados extranjeros, así como la percepción de determinadas ventajas u obstáculos en el desempeño de la función de distribución en el exterior.

En particular, se formulan y fundamentan un conjunto de hipótesis relativas a una mayor probabilidad de internalizar la actividad exportadora mediante el establecimiento de redes propias y/o alianzas estratégicas comerciales, versus el recurso a fórmulas ajenas (formadas, básicamente, por redes de agentes y/o distribuidores independientes) o mecanismo del mercado, para efectuar la distribución internacional del producto asociada con:

- un mayor volumen de exportación en términos absolutos;
- una gama formada por múltiples líneas de productos;
- el empleo de tecnologías alternativas a la producción en masa de bienes altamente estandarizados;
- el grado de especificidad de los conocimientos presentes en el ámbito de la transacción o intercambio;
- el nivel de inversión realizada en activos tecnológicos y/o de mercado (grado de diferenciación del producto exportado);

- los niveles de servicio requeridos con el producto en el exterior;
- determinadas características de la empresa exportadora (en concreto, una mayor participación del capital extranjero, una mayor dimensión y/o disponibilidad de recursos o bien un mayor grado de compromiso con la actividad exportadora);
- la mayor proximidad cultural entre el país/zona geográfica de destino y el mercado de origen de la empresa exportadora;
- el mayor o menor grado de incertidumbre percibida en el exterior;
- la percepción de ventajas -versus obstáculos- competitivas en el ámbito de la distribución internacional del bien.

Los datos relativos a los 428 exportadores industriales catalanes recogidos en la base del ICEX-92, a los que se añaden en esta ocasión -con fines comparativos- los restantes 1.836 exportadores del resto de España, señalan, en primer lugar, una mayor proporción relativa de empresas que externalizan en el mercado -versus que internalizan- su actividad exportadora en ambos colectivos empresariales, así como un grado de internalización superior en el caso particular catalán.

En segundo lugar, se exponen los resultados relativos a la estimación de un modelo de regresión logística binomial que analiza el grado de internalización de las exportaciones de la empresas catalanas y no catalanas seleccionadas, comparando entre aquéllas que externalizan sus exportaciones en el mercado y aquéllas otras que se integran verticalmente hacia delante en el ejercicio de la exportación. Este modelo ajusta

razonablemente bien las observaciones, prediciendo correctamente el comportamiento del 75,27% de las empresas catalanas examinadas y el 78,88% de las restantes empresas españolas. Los resultados de la estimación realizada permiten formular, finalmente, las siguientes conclusiones:

1. Los exportadores catalanes de un mayor volumen exportador en términos absolutos tienden a internalizar menos sus exportaciones. Este resultado, una tanto inesperado a priori, podría obedecer tanto al tamaño muestral más reducido de los mismos, como a la elevada correlación existente entre ésta y otras variables explicativas. Para las restantes empresas españolas sí se contrasta, aunque débilmente, la mayor probabilidad de integrar las exportaciones en el dominio de la empresa asociada con un mayor volumen exportador. En general, los resultados otorgan un respaldo escaso a la influencia de los costes de producción, tanto en términos del volumen absoluto de exportaciones como de la distribución de múltiples líneas de producto, en la elección del canal exportador, una conclusión similar a la que han llegado otras investigaciones.
2. El efecto negativo previsto de la utilización de tecnologías de producción en masa de bienes estandarizados sobre la probabilidad de internalizar las exportaciones sólo se confirma entre los exportadores no catalanes de la muestra. En cambio, las empresas catalanas usuarias de dicha tecnología parecen desear el ejercicio de un control más directo sobre las operaciones exteriores cuando se requiere, como en este caso, de una considerable estabilidad operativa.
3. Para ambos colectivos empresariales analizados se confirma el hecho de que cuando el conocimiento establecido en la relación fabricante-distribuidor en el extranjero

está altamente especializado se detecta una mayor propensión a internalizar el canal de distribución.

4. En cuanto a la presencia de activos intangibles de carácter tecnológico, los resultados reflejan una mayor probabilidad de internalizar las operaciones de exportación al aumentar el volumen de gastos en I+D sobre ventas, particularmente entre los exportadores no catalanes. Las empresas radicadas en Cataluña, en cambio, manifiestan más claramente la influencia de una mayor diferenciación del producto y de la realización de actividades de promoción y publicidad en el exterior -y, por tanto, una mayor capacidad para generar intangibles en el mercado- sobre la probabilidad de integrar en su interior las operaciones de exportación.
5. En términos del servicio al cliente, y en especial para los exportadores catalanes, se detecta como la realización del servicio post-venta desde el departamento de exportación (país de origen) tiende a favorecer la venta del producto a través de redes ajenas, frente al caso en el que conviene prestar este servicio desde el propio mercado de destino, lo cual requeriría dotarse de una infraestructura local más compleja. Además, cumplimentar adecuadamente el nivel de servicio al cliente no parece comportar el mismo grado de esfuerzo en ambos colectivos: las empresas catalanas analizadas tienden a asegurar un nivel más elevado de cumplimiento cuando internalizan la distribución; mientras que a los exportadores restantes les basta con confinar la distribución al mecanismo del mercado para prestar un nivel de servicio al cliente superior al de sus competidores. Las distintas características del producto podría explicar esta diferencia.

6. Se confirma una relación positiva entre la participación del capital extranjero y la integración en el ámbito de la empresa de las actividades exteriores de distribución en ambos colectivos empresariales; mientras que el efecto esperado de la dimensión sobre la integración de las exportaciones también se produce, aunque sólo es significativo entre las grandes empresas catalanas frente a las pequeñas. De todas formas, la tendencia a considerar que la internalización de la actividad exportadora estaría asociada con la realización de inversiones muy elevadas disminuye significativamente la probabilidad de realizarla en ambas submuestras.
7. En general, el aumento en el grado de compromiso exportador de la empresa, en términos de la presencia de un departamento de comercio internacional y/o del alejamiento de un operativa exportadora poco formalizada y meramente reactiva a la recepción indiscriminada de pedidos del extranjero, conlleva una mayor probabilidad de distribuir internacionalmente a través de organizaciones propias en el extranjero y/o alianzas comerciales, independientemente del origen geográfico de la empresa considerada. De hecho, la única variable que arroja resultados contradictorios entre ambos colectivos es la intensidad exportadora: son las empresas catalanas quienes manifiestan una mayor sensibilidad hacia la internalización de sus exportaciones relativas, es decir, cuando éstas representan una porción más importante de sus ventas totales.
8. En cuanto a los mercados de destino, los exportadores catalanes tienden aumentar su propensión a internalizar cuando exportan hacia el continente americano, poniéndose de manifiesto como su tamaño potencial motiva, en buena medida, las decisiones de integrar el canal de distribución. Contrariamente, las restantes empresas españolas

tienden hacia la internalización de sus exportaciones destinadas a los, mejor conocidos en general, mercados europeos. De aquí que entre esta últimas se revele más una menor probabilidad de internalizar el canal de distribución debido a un elevado grado de desconocimiento del mercado exterior correspondiente. Sin embargo, ambos colectivos identifican la presencia de ventajas en la penetración de los mercados exteriores a través de la distribución con una mayor propensión a internalizarla.

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES FINALES

### 7.1. CONCLUSIONES

#### 7.1.1. El proceso de internacionalización de la empresa

El resultado de la revisión de la literatura realizada en el primer capítulo, vistas las principales aportaciones y restricciones de cada enfoque considerado (las teorías de la inversión directa, la hipótesis de las fases de desarrollo y la literatura sobre los modos de entrada al exterior), nos permite obtener una serie de conclusiones relativas a la variedad de opciones o formas institucionales que puede adoptar la estrategia internacional y a la naturaleza del proceso de internacionalización de la empresa en general. Así, aunque no existe todavía un marco teórico aceptado y comprehensivo para el análisis de este proceso, pueden realizarse varias afirmaciones.

La condición principal que posibilita dicha internacionalización es la existencia de alguna ventaja/s quasi-monopolística (productiva, tecnológica, organizativa, gerencial y/o comercial) susceptible de ser rentabilizada, al menos durante algún tiempo, en los mercados exteriores, en base al ejercicio de la exportación desde el país de origen, el desplazamiento de capacidades productivas al exterior, o bien la cesión de la ventaja a una entidad extranjera a cambio de alguna compensación. Además, cada una de estas tres vías o trayectorias de internacionalización -que podrían observarse incluso en un misma empresa- admite toda una gradación de fórmulas institucionales con diversos niveles de control, riesgo, flexibilidad operativa y/o compromiso de recursos (activos) por parte de la empresa, según el grado de presencia y conocimiento del mercado exterior que ésta quisiera obtener.

Por lo demás, el proceso suele presentar un carácter dinámico y acumulativo, dado que la empresa tiende a ascender hacia niveles superiores de compromiso una vez que se asienta y acumula experiencia en los tramos previos. De aquí su naturaleza dominantemente evolutiva, sobre todo cuando afecta a pymes y/o empresas con escasa experiencia en el exterior. Ésta se deriva del efecto que el aprendizaje tiene en la relajación de los niveles de incertidumbre con que éstas operan en los mercados internacionales. Una parte de este aprendizaje adquiere la forma de conocimientos genéricos, fácilmente codificables y trasladables de un país a otro; mientras que otra parte, quizás la más relevante, sólo puede adquirirse a través de la experiencia.

Sin embargo, también cabe aceptar un cierto margen de discrecionalidad a la dirección según las posibilidades estratégicas que brindan las características dinámicas y específicas de la propia empresa y/o del entorno al que ésta se enfrenta en cada momento. Por tanto, conviene remarcar el carácter fundamentalmente estratégico de la elección deliberada entre diversas trayectorias o alternativas de internacionalización; aunque tales decisiones suelen venir condicionadas -si bien no determinadas- por la secuencia previa y singularmente seguida por la empresa a lo largo del proceso.

Se llega de esta forma a una visión bastante compleja del proceso de internacionalización que liga el gradualismo basado en el aprendizaje, fundamental en las fases iniciales, con una visión dinámica de los modos de entrada al exterior. Dicho proceso se revela, a priori, como un camino abierto y flexible ante la gama amplia de formas institucionales y vías de compromiso que se abren a la empresa en cada momento a lo largo de su proyección internacional, si bien condicionado por el volumen de experiencia adquirido en base a la trayectoria escogida previamente. La

elección entre todas estas formas posibles dependerá, en definitiva, tanto de los niveles ya adquiridos de compromiso, como del volumen y/o calidad de los activos que la empresa esté dispuesta a desplazar a los mercados de destino.

Desde esta misma perspectiva cabría razonar la justificación del apoyo público a la internacionalización de las empresas -y en particular a la exportación- como un intento de aminorar los riesgos inherentes al proceso, mediante el desarrollo de sistemas (institucionales, formativos, informativos, fiscales, financieros o de promoción comercial) que aseguren la comercialización e inversión de las empresas en el exterior<sup>1</sup>.

Sin embargo, el carácter de tales medidas deberá depender tanto de los objetivos como de las características de las empresas afectadas. Conviene, por tanto, conocer bien los rasgos fundamentales del colectivo empresarial de referencia, antes de establecer el apoyo que se debe proporcionar para fomentar su internacionalización. Sólo tratando de hacer contingentes unos instrumentos de carácter general a las necesidades específicas de cada empresa en concreto, se podrá garantizar su eficacia.

### **7.1.2. Tamaño y comportamiento exportador de la empresa industrial catalana**

Uno de los aspectos más tratados en la literatura es el del posible efecto del tamaño sobre el tipo de actuación que la empresa despliega en los mercados. Cabe atribuir al carácter más bien sintético del tamaño, como una variable que resumiría una amplia

---

<sup>1</sup> Como señala Alonso (1991/2), la información y los conocimientos sobre los mercados exteriores y sobre las estrategias de proyección internacional son fundamentales para la toma de decisiones. Sin embargo, ambos tienen características de bien privado y público: sólo una parte de los conocimientos y de la experiencia que se deriva del acceso al mercado exterior es rentabilizada por la empresa que lo produce. Otras empresas, en especial sus competidores, podrían aprovecharse de las decisiones tomadas por ésta, imitando sus técnicas de penetración y/o beneficiándose de su imagen-país. De esta forma, ninguna empresa estaría dispuesta a ser la primera en explorar un nuevo mercado, esperando que fuese otra quien tomase la iniciativa y diera a conocer cuál sería la estrategia más adecuada. El sector público, en cambio, sí que puede asumir la provisión de parte de la información y/o los conocimientos requeridos por las empresas a través de mecanismos intitucionalizados de apoyo a su internacionalización.

variedad de aspectos relacionados con las posibilidades competitivas de la empresa (capacidades productivas, tecnológicas, organizativas, gerenciales, financieras, comerciales, etc.), la abundancia de estudios que recogen alguna medida de la dimensión de la empresa. Los supuestos teóricos al respecto tienden a manifestar la convicción de que las empresas más grandes gozan de ciertas ventajas asociadas con su dimensión que les permiten implicarse en una actividad exportadora más amplia e intensa. Sin embargo, a nivel empírico, resulta escaso el consenso existente en torno al impacto que ejerce el tamaño sobre el comportamiento exportador de la empresa; siendo difícil dilucidar si su efecto es o no significativo, así como su verdadera relevancia.

La hipótesis relativa a la existencia de una relación de signo positivo entre el tamaño de la empresa y la probabilidad de que ésta exporte parece estar relativamente bien asentada en la literatura. Las distintas justificaciones teóricas aportadas tienden a sostener razonablemente bien este supuesto y, de hecho, una cierta generalidad de estudios empíricos -incluido el caso español- tiende a constatar esta mayor proclividad de la gran empresa a proyectarse internacionalmente. Así, la probabilidad de exportar es menor a medida que se desciende hacia los tramos inferiores de tamaño; postulándose e incluso contrastándose, a veces, la existencia de una "dimensión crítica" necesaria para que la empresa afronte las tareas de exportación con unas mínimas garantías.

La base ICEX-92, principal fuente de los datos de este estudio, no permitía realizar una contrastación directa de esta hipótesis para el caso de la empresa industrial catalana, dado que todas las empresas recogidas en la muestra eran exportadoras. Esto ha obligado a realizar una comparación indirecta del fenómeno, recurriendo a otras

muestras y/o a la comparación de la distribución por tamaños de la muestra con la del parque empresarial catalán en su conjunto. Los resultados obtenidos tienden a confirmar la relación propuesta, detectándose el mayor peso que adquieren las empresas grandes entre el colectivo de exportadoras. Parece probarse, pues, que crece la proporción de empresas catalanas que exportan según nos desplazamos hacia tramos superiores de tamaño y, de alguna manera, el mayor tamaño de la empresa exportadora catalana sobre aquélla orientada en exclusiva al mercado interior.

Por tanto, el tamaño tiende a ser una variable relevante cuando estas empresas se plantean competir o no en los mercados exteriores. Es decir, la decisión de exportar parece exigir una cierta dimensión para considerar factible dicha actividad. Sin embargo, no ha podido precisarse la existencia de un umbral o tamaño mínimamente requerido por las empresas catalanas para empezar con mínimas garantías de éxito su andadura internacional. Además, los determinantes de una mayor probabilidad de exportar -y, en consecuencia, de internacionalizarse- no han podido ser estudiados con más profundidad de la conseguida a partir del tamaño, dado el carácter de la base ICEX-92 formada enteramente por unidades empresariales ya exportadoras. Se ha identificado, pues, la influencia decisiva del tamaño en la decisión de exportar, pero no en qué magnitud y/o si hay más factores que la determinan.

Contrariamente, cuando se relaciona el tamaño de la empresa con la cuota relativa que tienen las exportaciones sobre la facturación total de cada unidad empresarial (propensión o intensidad exportadora) esta relación se revela particularmente conflictiva. Numerosos estudios realizados, tanto en España como en otros países, acaban por otorgar a las pymes un mayor grado de intensidad en el ejercicio de la

actividad exportadora, confirmando el signo débilmente negativo de la misma. De hecho, las propias previsiones teóricas en torno a la misma son bastante más contradictorias que para el caso de la probabilidad exportadora. Así, el carácter altamente especializado de la producción de una pyme en un mercado de bienes diferenciados podría motivar su mayor apertura comercial hacia el exterior, buscando un segmento de demanda complementario para su producto y mostrándose más activa en su comportamiento exportador.

La conclusión que tiende a ponerse de manifiesto en nuestro estudio es que el esfuerzo exportador de la empresa industrial catalana en términos relativos no está asociado positivamente al tamaño empresarial; al revés, éste tiende a declinar entre las más grandes, aumentando entre las de una dimensión más bien intermedia. Parece así a revelarse que, una vez que la empresa ya ha decidido exportar o internacionalizarse, la dimensión dejaría de ser el único factor explicativo relevante del nivel de éxito obtenido -en términos de intensidad- en los mercados internacionales. Por tanto, la utilización del tamaño o dimensión empresarial como única variable explicativa del comportamiento exportador de la empresa catalana resulta insatisfactoria.

Por lo demás, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los porcentajes que reflejan tanto la proporción de pymes catalanas que exportan como la propensión obtenida en el ejercicio de esta actividad se muestran superiores frente a los que consiguen, en promedio, las restantes pymes españolas. En cambio, la gran empresa industrial catalana tiende a presentar porcentajes de probabilidad exportadora más elevados que los de su propensión a exportar, sobre todo cuando se comparan sus resultados con los obtenidos por este mismo grupo de empresas en otras zonas.

De todas formas, la información recogida en la base de datos del ICEX-92 permitía matizar aún más los resultados obtenidos, orientando el análisis hacia modelos más complejos (multivariables) que lleven a identificar los verdaderos determinantes de dicha intensidad exportadora y/o de su variación en el tiempo, así como de la progresión de la empresa a lo largo de su internacionalización. Tales modelos deberían precisar aún más la influencia del tamaño y la de otras variables explicativas tanto o más relevantes que ésta.

### **7.1.3. El perfil exportador de la empresa industrial catalana**

En los capítulos 3 y 4 se han descrito la mayoría de las variables contenidas en la encuesta. Se trata, pues, de sendos capítulos descriptivos e instrumentales que recogen las distintas variables a utilizar en los modelos establecidos en capítulos posteriores, tratando de responder algunas de las preguntas de investigación formuladas inicialmente. De paso, esta descripción nos ha permitido identificar el perfil de los rasgos más característicos del colectivo estudiado: los 428 exportadores industriales catalanes recogidos en la muestra del ICEX-92. Para ello se han agrupado tales variables en 5 grandes categorías: los recursos y capacidades específicas de la empresa; su organización interna; el factor directivo; la selección de su ámbito de competencia; y su política de marketing exterior. A continuación, se resume el perfil de las principales características obtenidas en las distintas áreas.

*Recursos y capacidades específicas.* En cuanto a las capacidades productivas, la gran mayoría de las empresas catalanas de la muestra (71,7%) disponen de un único centro o planta de producción, haciendo coincidir así la unidad de gestión con la unidad técnica, aunque dicha coincidencia se hace más difusa a medida que aumenta el tamaño o la

participación del capital extranjero. Sólo en el 6,3% de los casos algunos establecimientos están localizados en el extranjero, lo que denota los bajos niveles en los que se mueve aún su internacionalización productiva.

La producción tiende a realizarse mediante series más bien cortas con elevados grados de flexibilidad (47% de los casos) o en forma de grandes series igualmente flexibles (31,8%); sin embargo, pese a que este rasgo tiende a producirse en la mayoría de sectores y/o clases de tamaño, no parece que dicha flexibilidad esté siendo muy bien explotada en los mercados exteriores. Cabe juzgar de manera más satisfactoria el control de la calidad productiva, realizado por la práctica totalidad de los exportadores analizados, el cual tiende a efectuarse -como mínimo- sobre el producto final (87,9%). Por último, las empresas encuestadas localizan sus principales problemas productivos en el ámbito de los costes (71,3%) y/o en la baja escala de producción (14,3%), más que en la ausencia de calidad o tecnología propia (6,3% y 4,2% del total, respectivamente).

Las capacidades tecnológicas de las empresas exportadoras catalanas se caracterizan por la utilización preferente, en prácticamente todos los sectores, de tecnología propia (57,9% de los casos), más barata que la de origen totalmente extranjero (9,1%); cabiendo la posibilidad de acudir a fórmulas híbridas en diversa proporción. El crecimiento del tamaño y la participación extranjera aumenta el grado de utilización de tecnologías foráneas; las cuales son captadas, fundamentalmente, a través de asistencia técnica (60,6%), seguida de la relación con la matriz (16,7%). En cuanto a la producción propia o adaptación de nuevas tecnologías, las actividades de I+D de los exportadores industriales catalanes arrojan cifras promedio que tienden a estar por encima de la media general española. Así, aunque un 52,6% de la muestra dedican

menos de un 2% de sus ventas a la I+D, casi una cuarta parte dedican más del 4%. El destino preferente de los gastos en I+D es el desarrollo de nuevos productos, por encima del desarrollo de nuevos procesos de producción, nuevas técnicas comerciales o la adaptación de equipos/tecnología. De hecho, las empresas de sectores tradicionales gastan menos en innovación que las de otros sectores más internacionalizados y/o de mayor contenido tecnológico, manteniendo tales gastos una relación creciente con la dimensión e intensidad exportadora.

Por último, en cuanto a los sistemas externos de información comercial procedente del extranjero, cabe señalar que un 88,6% de los exportadores analizados disponen de esta información para la toma de decisiones, un porcentaje algo superior al 79% estimado, en promedio, para la empresa exportadora española (Alonso y Donoso, 1994). Su presencia tiende a estar fuertemente asociada con el esfuerzo exportador -en términos absolutos y relativos- de la empresa, más que con el sector, tamaño y/o grado de penetración del capital extranjero. El contacto directo con los distribuidores e intermediarios constituye el mecanismo más habitual a la hora de adquirir dicha información (60,9% de los casos), muy por encima del recurso a métodos más sofisticados como la elaboración de estudios de mercado (sólo un 21,9%).

*Configuración organizativa interna.* Teniendo en cuenta que, hoy en día, resulta imprescindible una cierta complejidad organizativa para hacer frente a los retos del mercado y a la dinámica competitiva, la imagen que proyecta la empresa exportadora catalana es, en este sentido, mejorable. Así, a nivel de estructura primaria, la mayoría opta por organizarse mediante áreas funcionales (61,7%), lo cual cabe atribuir, básicamente, al reducido tamaño promedio que las caracteriza. Otras formas

organizativas más complejas (matricial o divisional) y/o ajustadas a los mercados de competencia están, sin embargo, poco representadas; mientras que casi un 20% de las empresas declaran carecer todavía de estructura formal.

En relación a la existencia de un departamento especializado en las tareas propias del comercio internacional -un dato que también puede ser indicativo del compromiso adoptado con el negocio internacional- casi un 70% de los exportadores catalanes encuestados afirman disponer de algún tipo de unidad específica semejante en su interior, lo cual supera ampliamente al 51% encontrado, de media, para la empresa española. En general, un mayor tamaño y/o nivel de esfuerzo exportador por parte de la empresa tiende a estar asociado con la presencia de esta unidad interna y su nivel de dotación en términos de recursos humanos.

La cualificación de personal asignado al mismo denota una cierta especialización en conocimientos relacionados con el comercio internacional (un 77,5% de las empresas afirma disponer de personal con formación específica en esta cuestión), si bien queda mucho más difuminada su formación en términos generales (más de la mitad de los departamentos de exportación cuentan, a lo sumo con un graduado superior). Por lo demás, los datos relativos a la formación de los empleados de este departamento no muestran una relación muy concluyente con el sector, el tamaño de la plantilla o los índices de propensión exportadora. Las empresas catalanas tampoco acostumbran a incentivarlos económicamente, produciéndose una ausencia total de incentivos en el 65,1% de los casos. Éstos, cuando tienden a proporcionarse, tienden a primar los resultados colectivos más que los individuales.

En la mayoría de los casos (93,8%) el departamento de exportación se dedica a contactar con los clientes internacionales. Aunque tiende a desarrollar otras funciones (el servicio post-venta, actividades de promoción en el exterior, apoyo logístico, trámites financieros y/o aduaneros), lo cierto es que se involucran poco en la elaboración de estudios de mercado o la formulación del marketing internacional. Se deduce, pues, que a dicha unidad aún se le podría sacar un mayor rendimiento estratégico. Por otra parte, su ausencia está casi siempre motivada por la escasa dimensión de la empresa, la cual no ha permitido aún singularizar esta función (43,2% de los casos); si bien resulta paradójico que un porcentaje igual de exportadores que también carecen de este departamento lo consideren, además, totalmente innecesario.

*El factor directivo.* Tanto o más relevante que la presencia de los recursos y capacidades adecuadas para el sostenimiento de las actividades en el exterior parece ser identificar su disponibilidad y una clara voluntad de compromiso e implicación por parte de los directivos.

De aquí la necesidad de investigar el perfil de las aptitudes y actitudes de los directivos encuestados, en el intento de conocer hasta qué punto muestran una cierta orientación al exterior y/o parecen estar preparados y motivados para integrar el negocio internacional en el conjunto de sus acciones estratégicas. Así, se han investigado aspectos tan sumamente diversos como son el sexo o la edad de los directivos, sus niveles de formación (general versus especializada) y experiencia internacional, nivel de idiomas, grado de compromiso con la proyección exterior, así como sus percepciones o actitudes generales ante la realización de actividades en el área internacional (expectativas de rentabilidad que otorgan las exportaciones, percepción de obstáculos a la

comercialización en el exterior, valoración de las ayudas oficiales recibidas, percepción de sus principales competidores, etc.).

En este sentido, los responsables últimos de las actividades exportadoras de las empresas catalanas encuestadas acostumbran a ser directivos algo mayores de 40 años, con una experiencia en comercio internacional superior, en promedio, a los 10 años y, en general, con un buen manejo del inglés como idioma comercial más importante a nivel internacional. Asimismo, manifiestan una motivación exportadora aún bastante reactiva a las condiciones de la demanda interna (un 6,1% de los casos) y/o a la simple cobertura de pedidos fortuitos procedentes del extranjero (otro 57,7%), frente a una planificación previa, regular y más formalizada de esta actividad (48,1%). Sin embargo, la realización de un plan formal de exportaciones, como demostrativo del carácter proactivo de las mismas, tiende a aumentar de manera constante con la dimensión e intensidad exportadora de la empresa, revelándose más habitual entre las empresas catalanas frente al promedio general español (26%). Se confirma de esta manera la mayor regularidad y planificación de la exportación industrial catalana en comparación con la que caracteriza al colectivo español en su conjunto, si bien aún sería un tanto elevada la manifestación de conductas reactivas.

En cuanto a las actitudes y percepciones generales, la mayoría de los los exportadores catalanes recogidos en la muestra son de la opinión que exportar es, como mínimo, igual (39,5%) o incluso más rentable (27,4%) que la venta en el mercado interior, frente a una minoría que la considera menos rentable (32,7%). Dicha percepción tiende a asociarse favorablemente con un ejercicio más intenso de la actividad exportadora, más que con el tamaño, el sector o el porcentaje de penetración del capital extranjero.

Además, suelen mostrar un razonable grado de confianza con la imagen de su empresa en el exterior, la calidad del producto y/o de la tecnología utilizada para su elaboración; mientras que se muestran especialmente preocupados por su nivel de competitividad en precios; sus costes internos y/o de transporte; los obstáculos financieros y/o monetarios al cobro de las exportaciones y la competencia exterior, sobre todo procedente de otros países europeos. La confianza depositada en la actuación de los distintos organismos públicos cuyo objetivo es fomentar la internacionalización de las empresas es valorada, desde la óptica de estos exportadores, como suficientemente útil en lo referente a cuestiones de promoción comercial (54% de los casos) o financiación y garantía de actividades comerciales (69,4%). Sin embargo, dicha confianza es aún frágil a la hora de reconocer la ayuda prestada por estos organismos en términos de formación (25%), asesoramiento técnico y suministro de información al exportador (40,2%).

*Selección del ámbito de competencia.* Una perspectiva más completa de la capacidad de proyectarse al exterior de las empresas industriales catalanas lleva a considerar el ámbito de sus productos, mercados y modos de entrada que permiten su desarrollo a nivel internacional.

En cuanto a la selección realizada de los mercados de exportación por parte de la empresas encuestadas, cabe señalar que los principales mercados comunitarios (Francia, Alemania, Italia, Gran Bretaña, etc.) constituyen el destino más habitual de sus exportaciones (87,4% de los casos), detectándose un grado de compromiso con los mismos superior al promedio español. Sin embargo, esta tendencia a concentrar sus actividades en unos países o áreas geográficas determinadas (valorada en 0,37 en una escala de 0 a 1 de dispersión), manifiesta una capacidad algo limitada para diversificar

sus mercados de exportación. En general, la mayor o menor dispersión geográfica de las ventas de la empresa no depende tanto de ciertas variables demográficas, tales como el sector de actividad y/o el tamaño, como de la capacidad comercial de la empresa en el exterior. De esta forma, son las empresas que más exportan, en términos absolutos y/o relativos al total de las ventas y están participadas -aunque no dominadas- por el capital extranjero las que, en promedio, demuestran un menor grado de concentración geográfica. Por lo demás, se observa la presencia de argumentos tanto reactivos como proactivos a la hora de establecer el destino de las exportaciones; destacando, sobre todo, la cobertura de pedidos puntuales del exterior (49,1% de los casos), así como la percepción de un cierto conocimiento (42,8%) y nivel de demanda del mercado (31,3%).

La gama de productos en el exterior también denota un elevado grado de concentración. Así, el 55,6% de las empresas analizadas afirman que las ventas de sus tres principales productos copan por completo sus exportaciones; porcentaje que alcanza el 83,1% cuando tales productos suponen más de la mitad de las exportaciones realizadas. Esto determina que la estrategia seguida por estos exportadores quepa calificarla, en promedio, de indiferenciada y/o concentrada en segmentos. Además, la evolución que tendrá a sufrir dicha gama de productos en el futuro se muestra, en la práctica mayoría de los casos (48,4%), expansiva pero básicamente indiferenciada, ya que trata de aumentar el actual volumen de producción para alcanzar una mejor escala con la capacidad ya instalada. En cambio, se detecta la necesidad de potenciar un mayor interés por hacer evolucionar la gama de productos en el exterior hacia una creciente amplitud de segmentos (32,2%), nivel de especialización productiva (26,2%) y/o

mejora de la calidad (27,6%); especialmente, si tenemos en cuenta que sólo un 2,6% de las empresas no tienen claramente definida su estrategia de producción en el futuro.

Por lo que se refiere a la presencia de otras vías de penetración y de compromiso distintas a la exportación, no cabe sino destacar el escaso nivel de implantación productiva en el exterior presente en la muestra (6,3%), un porcentaje mínimamente superior al promedio obtenido para el caso español (6%). Dicha disponibilidad de facilidades productivas en el exterior se asocia, principalmente, con el tamaño y la penetración del capital extranjero en la estructura de propiedad de la empresa; lo que lleva a razonar que su presencia esté asociada con una internacionalización de carácter pasivo -más que activo- de tales empresas.

Por su parte, los distintos mecanismos de cooperación interempresarial, que también pueden facilitar la proyección exterior, son generalmente poco utilizados por estas mismas empresas y, especialmente, por quienes -en teoría- podrían hacer un mayor uso de ellos: las de un menor tamaño. Sin embargo se detecta una mayor proclividad del exportador catalán a cooperar con otras entidades extranjeras (34,6% de los casos) frente a lo que es habitual en la empresa exportadora española (25%). La naturaleza de los acuerdos donde participan empresas catalanas suele ser más comercial (66,2%), que tecnológica (29,1%) o en forma de empresas mixtas (29,7%); aunque ello parece depender tanto del sector como del tamaño de la empresa, más que de su intensidad exportadora.

*Política de marketing internacional.* Por último, en cuanto a las decisiones que configuran el marketing-mix internacional (las políticas de producto, precio,

distribución y comunicación) tomadas por estos exportadores también se ha podido confirmar algunos aspectos relevantes.

La empresa exportadora catalana tiende a perseguir una cierta diferenciación de su producto en relación a los que pueden encontrarse en el mercado de destino (62,8% de los casos), si bien dicha diferenciación no siempre se acaba apoyando en un precio más elevado. Un porcentaje algo menor del 20% opta, en cambio, por una política de producto poco o nada diferenciados con precios bajos. De todas formas, y salvo para algunos bienes de consumo, apenas se incorporan modificaciones respecto al producto comercializado a nivel doméstico: sólo el 20%, aproximadamente, diferencian, en promedio, sus exportaciones de sus ventas domésticas; un porcentaje en todo caso superior al del exportador español representativo (17%). A la hora de introducir tales especificaciones, predomina la necesidad de adaptarse a las peculiaridades de la demanda local (77% de los casos) y/o a imposiciones legales en el país de destino (31%), siendo poco relevantes los intentos de abaratar los costes (6,9%) o mejorar la imagen del producto en el exterior (8,0%). En resumen, cabe pues señalar que las prácticas de singularización del producto son todavía mejorables; teniendo, a menudo, un origen coercitivo y no fundamentado en un mejora de la competitividad.

En términos de las prácticas de singularización del bien en el mercado, cabe señalar la tendencia a comercializar el producto con marca, ya sea española (62,6% de las empresas catalanas encuestadas, frente al 71% en el caso general español) o extranjera (8%) -una práctica ésta última que destaca relativamente más en sectores altamente penetrados por la inversión extranjera-, versus la distribución sin marca (14,5%). Se tiende, además, a prestar -de forma generalizada- un servicio adecuado al cliente (81%)

y/o un seguimiento regular del mismo (88,3%), lo cual parece relacionarse con la obtención de un nivel intermedio-alto en términos de intensidad exportadora. Sin embargo, casi la mitad de las empresas que no otorgan dicho servicio ni tan siquiera lo consideran necesario.

Tradicionalmente, la exportación en nuestro país ha tenido en el precio (bajo) su principal baza competitiva; sin embargo esta situación parece ir cambiando paulatinamente<sup>2</sup>. En este sentido, la mayoría de las empresas encuestadas acaban fijando precios distintos a las exportaciones respecto a las ventas en el mercado interior (55,9%); lo que señala una cierta toma de conciencia para el seguimiento de una política de precios no dictada exclusivamente por los costes, sino por el conjunto de la estrategia. En particular, la tendencia hacia la disminución del precio del bien exportado es notable, aunque no mayoritaria (40,7%); dependiendo, básicamente, de la naturaleza del sector y dimensión del exportador. De todas formas, sólo un 6,1% afirman condicionar verdaderamente los precios a las circunstancias del mercado exterior.

En cuanto a las actividades de promoción y publicidad internacional, los datos revelan que un 61,9% de los exportadores catalanes encuestados afirman llevar a cabo tales actividades (porcentaje superior al 44% ya obtenido, en promedio, para el caso español). De éstos, la mayoría realizan tales campañas según una programación definida anualmente (61,5%); mientras que el recurso más regular a estas actividades (24,9%) o su realización meramente esporádica (13,2%) tienen una menor representación. Sin embargo, cabe calificar de escaso la intensidad de los gastos en tales actividades: sólo el

---

<sup>2</sup> Tal y como señalan Alonso y Donoso (1994, p. 358), “el progreso en otros instrumentos competitivos, la superior preparación de los exportadores, la mayor solidez del apoyo público a diversos aspectos intangibles que fundamentan otras formas de competir, y el crecimiento de los costes laborales y financieros dificultan una orientación de la competencia hacia el precio bajo”.

9% de las empresas afirma dedicar más del 10% del valor de sus exportaciones a promocionarse internacionalmente, sin que se detecte que las más grandes y/o de mayor volumen exportador aumenten significativamente dicho gasto publicitario. La participación en ferias y certámenes constituye el tipo de actividad promocional más frecuente (87,9%), por encima de la publicidad directa (52,5%) o en medios de información (48,3%). De hecho, el tamaño sí parece condicionar directamente el tipo de actividad promocional realizada: a excepción de la asistencia a ferias -típica de las pequeñas empresas- los restantes tipos de actividades promocionales suelen darse más entre las de un mayor tamaño.

La finalidad fundamental de estas actividades es destacar la imagen de la empresa (62,6% de los casos), más que la marca (31,3%) o el producto en sí (56,2%). De aquí que el contenido central del mensaje sea el de propagar una imagen de calidad (61,9%), por encima de otros aspectos tales como la marca (20,0%) o el precio altamente competitivo del bien (9,8%). Esto último denota la conciencia de que la ventaja en precios ya no es, entre los propios empresarios, el objetivo prioritario a destacar. Por su parte, la no realización de actividades promocionales en el exterior cabe atribuirla, básicamente, a cuestiones de política de empresa (61,1%); por lo que cabe suponer que son las matrices extranjeras quienes centralizan tales campañas o éstas son cedidas a otros intermediarios. De todas formas, la escasez de las exportaciones (18%) o la falta de recursos (16%) también motivan su ausencia.

Por último, la gran mayoría de estos exportadores utilizan mecanismos ajenos para la distribución de sus ventas en el extranjero -agentes, importadores e intermediarios más o menos independientes- (72,4%), frente a los pocos que prefieren establecer sus

propios canales de distribución -una filial o sucursal comercial, la propia sede central, una empresa mixta, etc.- en el exterior (27,1%); a pesar de que la dificultad de acceder a los canales internacionales de distribución se cita como el obstáculo más relevante. Así, las ventajas de disminución del riesgo al externalizar los instrumentos comerciales se compensan, muy a menudo, con la relativa pérdida de control de los mercados y la supeditación a los intereses de las cadenas ajenas de distribución internacional. Sin embargo, el porcentaje de utilización de redes propias entre las empresas catalanas es superior al detectado por Alonso y Donoso (1994) para el caso general español (22%). La ausencia de tales redes propias en el exterior cabe atribuirlo, a priori, a la fuerte inversión requerida (43,9% de los casos), o bien al hecho de no percibir la necesidad de este mecanismo (50,6%), más que a lo esporádico de la actividad exportadora o a la falta de experiencia. Su presencia, en cambio, es miscelánea con la propensión a exportar; aunque sí muestra una asociación muy definida con el tamaño y/o la penetración del capital extranjero. Este último aspecto es bastante comprensible, en la medida que el recurso a los canales establecidos por la matriz constituye una de las modalidades de la distribución propia.

#### **7.1.4. Los factores determinantes del desempeño y nivel de desarrollo de la actividad exportadora**

La búsqueda de los factores determinantes del comportamiento exportador de la empresa, así como de su expansión o proceso de desarrollo a lo largo del tiempo, ha generado una abundante investigación caracterizada por su elevada fragmentación, disparidad conceptual y marcada vocación empírica. En este sentido, la excesiva heterogeneidad metodológica detectada, así como la escasa fiabilidad de ciertos

resultados obtenidos, cabe achacarlas, por un lado, a la complejidad intrínseca del proceso exportador y, por otro, a la ausencia de un marco conceptual adecuado que aglutine e integre el amplio trabajo empírico existente. Tiende a apreciarse, sin embargo, una notable congruencia en relación a los principales rasgos conceptuales asociados con dicho comportamiento exportador: 1. las características de la propia empresa; 2. las características y el compromiso de sus directivos 3. sus argumentos estratégicos relativos al negocio internacional.

De aquí que, en el capítulo 5, se haya especificado un modelo del comportamiento exportador, contrastable mediante la información recogida en la muestra de 428 exportadores industriales catalanes del ICEX-92, intentando predecir la relación existente entre una serie de variables y el nivel de éxito obtenido en su desempeño a nivel internacional; midiendo dicho éxito en términos de su compromiso (intensidad exportadora) y/o nivel de desarrollo exportador. En este modelo se enfatizaban los aspectos relacionados con las ventajas específicas de la empresa y, en relación con ellas, el diseño de su estrategia internacional como determinantes de su grado de competitividad en el exterior. De hecho, se realiza -previamente- una selección estadística y conceptual de variables que refleja, en efecto, la existencia de ciertas características de la empresa, sus directivos y/o de la política comercial relevantes, cuyo efecto conjunto en la determinación del nivel de propensión exportadora de la empresa catalana también se intenta discernir. Las variables seleccionadas permiten contrastar si, para el caso concreto de los exportadores catalanes de la muestra ICEX-92, se cumplen toda una serie de hipótesis relativas a las distintas dimensiones del modelo en términos

del nivel de intensidad o propensión exportadora -absoluta y/o relativa al promedio del sector-.

Los resultados tienden a confirmar varias de las hipótesis realizadas y, salvo en el caso de las variables de carácter estratégico, se muestran altamente consistentes para las dos variables dependientes. Así, los factores que más tienden a determinar el nivel de variabilidad explicado de la propensión exportadora corresponden básicamente a características genéricas de la empresa y/o de sus directivos y, en menor grado, con la propia estrategia exportadora. Se otorga, pues, un mayor poder explicativo a las variables estructurales de la empresa y a las actitudes de sus directivos hacia la actividad internacional sobre las variables de estrategia, lo cual significa que ésta aún parece estar poco desarrollada.

Atendiendo a las características de la propia empresa, se confirma una relación de signo opuesto entre el tamaño de la empresa y su intensidad exportadora. También se contrasta la mayor intensidad exportadora de los productores de materias primas /productos intermedios y/o bienes industriales frente a los exportadores de bienes de consumo, los cuales deben adaptarse en mayor grado a las características propias de los mercados de destino. En cambio, el carácter extranjero de la tecnología disponible no parece tener el efecto previsto; si bien, tal y como se preveía, la presencia de un departamento de comercio internacional y la de otros mecanismos de captación de información relevante sobre tales mercados afectan positiva y significativamente a la propensión exportadora de la empresa, sobre todo en los niveles inferiores de desarrollo.

En términos de los directivos, el tipo de preparación relevante hace referencia, básicamente, a la obtención de formación especializada y a la acumulación de experiencia en la dirección de las operaciones internacionales de la empresa, más que a la posesión de una titulación universitaria general. Se contrasta, además, los menores beneficios, en términos de la propensión exportadora de la empresa, asociados con una planificación poco sistemática de esta actividad. Asimismo, está correlacionado con la obtención de un mayor grado de éxito en el ejercicio de la exportación el asociar unas expectativas más elevadas en cuanto a la mejora del rendimiento a obtener en el futuro; siendo esto especialmente cierto entre los exportadores más desarrollados. Además, considerar la tarea exportadora como un negocio no necesariamente menos rentable que el desempeñado en el mercado interior también se muestra altamente correlacionado con un mayor grado de intensidad en su realización; lo cual indica que se requiere un cierto grado de ejercicio exportador para valorar, con mayor optimismo, la rentabilidad asociada con esta actividad. Por último, la percepción directiva de ciertas ventajas tecnológicas en la organización y su mayor seguridad en el cobro de las exportaciones exhibe, igualmente, una relación significativa con la propensión exportadora de la empresa.

Por su parte, las variables estratégicas introducen pocos efectos significativos, sobre todo a nivel de la propensión exportadora relativa a la media del sector. Así, la propensión a exportar parece estar ligeramente relacionada con una gama o línea más bien limitada de productos dirigidos al exterior. A su vez, la utilización de marca propia (española) se acaba revelando como la vía más eficaz para la diferenciación del producto en el mercado en comparación a las demás vías consideradas: la fijación de un

precio más elevado para el bien y/o la realización de un determinado nivel de actividades de promoción y publicidad en el exterior. Los conflictivos resultados obtenidos en términos del efecto de la política de distribución y del establecimiento de alianzas estratégicas llevan a imponer una causalidad distinta a la relación existente entre intensidad exportadora y la presencia de redes propias o alianzas comerciales, un aspecto del cual nos hemos ocupado con detenimiento en el capítulo 6.

El contraste del modelo por niveles de desarrollo de los exportadores encuestados se presenta como un complemento del análisis realizado previamente, tratando de encontrar diferencias significativas entre las empresas catalanas situadas en diferentes niveles de este proceso: un nivel todavía inicial o pasivo, otro más activo y un tercer nivel más avanzado o de exportadores de mayor éxito. Además de matizar algunos de los resultados obtenidos en la estimación general, este procedimiento tiende a poner en evidencia como los aspectos que más influyen a la hora de explicar la propensión exportadora de los exportadores más pasivos de la muestra de empresas catalanas del ICEX-92 se concentran en sus características meramente estructurales; mientras que, entre los exportadores activos, las aptitudes, actitudes y creencias de los directivos también serían muy relevantes. Sin embargo, quienes más parecen ajustarse al modelo propuesto son los exportadores de mayor éxito: éstos son los únicos que reflejan la importancia de algunas variables relacionadas con la estrategia internacional, junto con otras características de la empresa y de sus directivos.

Por tanto, la investigación realizada en cuanto a este punto permite extraer, como conclusiones más destacadas en términos de los determinantes del comportamiento exportador de las empresas exportadoras catalanas, las siguientes:

- Los directivos son -a través de sus características aptitudinales y actitudinales- una de las variables más relevantes a considerar. En particular, la presencia de un órgano directivo más preparado y experimentado, con una mayor visión internacional y más comprometido con las actividades exteriores favorece la consecución de un mayor nivel de desempeño exportador.
- Las características de la empresa no manifiestan una total influencia a la hora de correlacionarse con el éxito exportador; por lo que no basta con la mera posesión de ventajas productivas, tecnológicas o ligadas con la dimensión de la empresa para operar con éxito en los mercados internacionales, éstas necesitan complementarse con otras ventajas relativas al área de la estrategia, de la organización y/o de la capacidad de gestión.
- Nuestros resultados ponen de manifiesto un nivel todavía muy incipiente en el desarrollo de la estrategia exportadora de las empresas catalanas, lo cual es especialmente relevante si tenemos en cuenta la necesidad, cada vez más defendida, de considerar esta actividad como un ámbito permanente de las decisiones estratégicas de la empresa.

#### **7.1.5. Los factores determinantes del grado de internalización exportadora**

En el sexto capítulo de esta tesis se han pretendido razonar las causas principales de la progresión de la empresa hacia niveles crecientes de compromiso exterior, en el marco de los estadios iniciales de su conversión en una verdadera multinacional. En este sentido, la decisión de integrar las operaciones de exportación dentro de la empresa (redes propias) y/o realizarlas en franca cooperación con otras, versus su mantenimiento

en la arena del mercado -mediante el recurso a los mecanismos de distribución ajena en forma de redes de comisionistas y/o distribuidores independientes-, trata de recoger esta posible proyección del exportador hacia un nivel de compromiso internacional de orden superior.

De hecho, la elección del nivel óptimo de integración que deben manifestar los canales de distribución de la empresa exportadora parece cobrar últimamente una gran importancia entre las pymes, si atendemos a la creciente emergencia de estudios similares que investigan el tipo de factores aparentemente determinantes de las formas organizativas escogidas por estas empresas en los mercados exteriores. Además, el desarrollo de la teoría de costes de transacción (TCT) proporciona una nueva vía para analizar los postulados referentes al alcance de la integración vertical de la empresa en tales mercados.

Así pues, se ha diseñado un marco interpretativo de la selección entre las distintas alternativas estructurales posibles para la distribución internacional del producto: redes ajena versus redes propias y/o las alianzas comerciales con entidades extranjeras. Dicho marco ha pretendido, en definitiva, tratar de integrar aspectos relacionados con los posibles “fallos del mercado” en la transacción de determinados activos (en particular, intangibles y/o específicos) con el volumen del canal distribuidor y su relación con los costes de producción, las características estructurales de la empresa y/o de su actividad exportadora, el grado de proximidad geográfica y/o cultural con los mercados extranjeros, así como la percepción de determinadas ventajas u obstáculos en el desempeño de la función de distribución en el exterior.

Los datos relativos a los 428 exportadores industriales catalanes recogidos en la base del ICEX-92, a los que se han añadido en esta ocasión -con fines comparativos- los restantes 1.836 exportadores del resto de España, confirman la mayor proporción relativa de empresas que externalizan en el mercado -versus que internalizan- su actividad exportadora en ambos colectivos empresariales, así como un grado de internalización superior en el caso particular catalán. Asimismo, la estimación de un modelo que analiza el grado de internalización de las exportaciones de las empresas finalmente seleccionadas permite extraer las siguientes conclusiones:

- Se otorga un respaldo escaso a la influencia de los costes de producción, tanto en términos del volumen absoluto de exportaciones como de la distribución de múltiples líneas de producto, en la elección del canal exportador.
- Para ambos colectivos exportadores se ha confirmado el hecho de que, cuando el conocimiento establecido en la relación fabricante-distribuidor en el extranjero está altamente especializado se detecta una mayor propensión a internalizar el canal de distribución.
- Los resultados reflejan una mayor probabilidad de internalizar las operaciones de exportación al aumentar el volumen de gastos en I+D sobre ventas, particularmente entre los exportadores no catalanes. Las empresas radicadas en Cataluña, en cambio, manifiestan la influencia de una mayor diferenciación del producto y de la realización de actividades de promoción y publicidad en el exterior -y, por tanto, una mayor capacidad para generar intangibles en el mercado- sobre la probabilidad de integrar las operaciones de exportación.

- La prestación del servicio post-venta desde el propio mercado de destino requiere dotarse de una infraestructura local más compleja. De hecho, los exportadores catalanes analizados tienden a cumplimentar adecuadamente el nivel de servicio al cliente cuando internalizan la distribución.
- Se confirma una relación positiva entre la participación del capital extranjero y la integración en el ámbito de la empresa de las actividades exteriores de distribución. Por su parte, el efecto de la dimensión es poco significativo, si bien se pone de manifiesto que cuando los directivos consideran que dicha internalización estaría asociada con la realización de inversiones muy elevadas disminuye claramente la probabilidad de realizarla.
- El mayor grado de compromiso exportador de la empresa conlleva la tendencia a distribuir internacionalmente a través de organizaciones propias en el extranjero y/o alianzas comerciales, siendo el grado de intensidad exportadora la única variable que arroja resultados contradictorios entre ambos colectivos.
- En cuanto al nivel de internalización de los canales de distribución según los mercados de destino, también se observa un patrón algo distinto entre los colectivos exportadores analizados, si bien ésta tiende a declinar ante un elevado grado de desconocimiento de los mismos. Sin embargo, ambos colectivos identifican la presencia de ventajas en la penetración de tales mercados gracias a la distribución con una mayor propensión a internalizarla.

## 7.2. RECOMENDACIONES A LOS EMPRESARIOS Y AL SECTOR PÚBLICO

La elaboración de estas conclusiones permite, finalmente, señalar posibles líneas de mejora en la actuación tanto de las empresas como de los organismos públicos encargados de promover y facilitar su internacionalización. A modo de síntesis, deducimos, a continuación, toda una serie de implicaciones que tienen en cuenta el hecho de que las principales deficiencias detectadas entre las empresas atañen, fundamentalmente, a sus estructuras organizativas, la actitud de sus directivos y/o la necesidad de potenciar su instrumental estratégico. La introducción de ciertas mejoras en estas áreas permitirán la conversión de ciertas capacidades de naturaleza más bien productiva y/o tecnológica en la consecución de mejores resultados en los mercados exteriores. De hecho, éstas últimas ofrecen una imagen particularmente favorable entre las empresas analizadas. No impide esto la necesidad de seguir promoviendo la adopción de un mayor nivel de compromiso con la innovación y la mejora de la base tecnológica. Conviene, por tanto, seguir invirtiendo recursos en la creación y el desarrollo de activos tecnológicos que sustenten la internacionalización de las empresas (adaptación de tecnologías foráneas, desarrollo de tecnologías propias, ampliar el gasto en I+D, seguir garantizando la calidad productiva, desarrollar nuevos productos y/o procesos de producción, etc.).

De aquí que las líneas de acción propuestas se enmarcan en diversas áreas de interés, distinguiendo entre aquéllas que atañen más directamente a las propias empresas -como principales protagonistas-, de las que tienen como objetivo mejorar la función de las distintas administraciones públicas que, ya sea a nivel central, autonómico o local, también se hayan envueltas en el proceso.

### **7.2.1. Área organizativa-logística**

En la actualidad se pone cada vez más de manifiesto la necesidad de proceder hacia una creciente complejidad organizativa -interna y externa a la empresa- para satisfacer los retos y compromisos que impone la actuación en los distintos mercados.

A nivel interno, resulta conveniente fomentar la especialización y singularización de las tareas relacionadas con el negocio internacional, agrupándolas en departamentos o divisiones con una cierta autonomía. La presencia de tales unidades organizativas denota, además, la adopción de un mayor nivel de compromiso por parte de la dirección con la actividad internacional. Éstas deberían dotarse de un personal cada vez más especializado y conocedor de las peculiaridades del comercio internacional. Sus funciones no tendrían que limitarse al mero contacto con los clientes extranjeros o al cumplimiento de determinadas formalidades administrativas, trámites aduaneros, etc.; sino que también deberían involucrarse más en la elaboración de la estrategia internacional y en la realización de estudios de mercado.

A nivel externo, y por tanto muy ligado con los mecanismos de producción y/o distribución internacional, se debería promover la búsqueda de un mayor control y una posición menos vulnerable de la empresa en los mercados internacionales a través de su creciente implantación productiva, el establecimiento de redes propias de distribución y/o la mayor utilización de fórmulas más activas e innovadoras de cooperación interempresarial (licencias, franquicias, empresas mixtas, acuerdos comerciales y/o tecnológicos, etc.). Algunas de estas novedosas fórmulas organizativas permiten profundizar en la relación con los distribuidores extranjeros -la fuente más apreciada para la obtención de conocimientos en el exterior según estas empresas- lo cual parece

especialmente indicado para aquéllas -las pymes- que no suelen contar con los recursos que demanda su implantación exterior. Por su parte, una más activa presencia productiva en el exterior en forma de filiales productivas -aún hoy particularmente escasa- requiere de una mejor evaluación por parte de la empresa inversora del riesgo-país y del riesgo operativo a la hora de seleccionar entre las mejores oportunidades de inversión.

Sin embargo, también es importante contar con el apoyo logístico e infraestructural que las diversas instituciones y organismos públicos (Ministerio y Consejerías, ICEX, Cámaras de Comercio, el COPCA en Cataluña, asociaciones sectoriales, etc.) pueden prestar en las tareas de comercialización exterior.

Éstas pueden actuar a nivel formativo (introduciendo reformas del plan educativo que otorguen un mayor peso al aprendizaje de otros idiomas y/o culturas, preparando especialistas en operaciones internacionales, promoviendo el acceso a becas en empresas y/o oficinas comerciales en el extranjero, etc.); informativo (oferta de servicios de las agencias especializadas y de la red de oficinas comerciales en el exterior, acceso a bases de datos, realización de seminarios sobre comercialización exterior y/o nuevas oportunidades de inversión por áreas geográficas, etc.); promocional (apoyo a fórmulas federadas que faciliten insertarse en redes comerciales internacionales: compañías de comercio, consorcios de exportación, asociaciones sectoriales de exportadores, etc., promover planes de empresa y/o negocio en el exterior, apoyar la búsqueda de oportunidades para la realización de inversiones exteriores a través de las oficinas de comercio, etc.); o financiero-fiscal (mejora del tratamiento fiscal que recibe la inversión directa, suprimir la doble imposición

internacional, promover seguros contra el riesgo, las concesiones de créditos y, en general, una más activa participación bancaria en los procesos de internacionalización de la empresa).

### **7.2.2. Área gerencial**

A lo largo de la investigación se han puesto de manifiesto los efectos de las actitudes y aptitudes de los directivos sobre las actividades exteriores de sus empresas. En este sentido conviene introducir medidas que lleven a cambiar un comportamiento aún excesivamente reactivo a las condiciones externas hacia una mayor voluntad de acción estratégica (actitud más proactiva). Se demanda, por tanto, una mayor implicación gerencial en la actuación a nivel internacional, en la medida que la motivación directiva se revela como una eficaz palanca del rendimiento exportador.

Desde el punto de vista de la empresa, varios pueden ser los mecanismos que permitan mejorar tales características. Así, la disponibilidad de personal directivo con un mayor grado de aptitud internacional puede fomentarse a través de la formación teórico-práctica en mercados y operaciones internacionales (idiomas, conocimientos técnicos relativos a la proyección exterior y la financiación internacional, viajes y estancias en el extranjero, acumulación de experiencia en el área internacional, etc.); mientras que una actitud u orientación más favorable hacia el mercado internacional puede requerir de una cierta inclinación al riesgo por parte del directivo, pero, sobre todo, de su disposición a comprometer recursos y a planificar, en mayor grado, las actividades exportadoras de su empresa. Aunque acaba siendo un elemento altamente idiosincrático, dicha actitud puede motivarse ofreciendo la información y formación adecuadas.

En este punto, las distintas administraciones también pueden colaborar para estimular la motivación empresarial, a través de la realización de cursos formativos para directivos del área internacional, del concurso de las instituciones especializadas (COPCA, ICEX, oficinas comerciales en el exterior, etc.) en la prestación de apoyos logísticos, informativos y de reconocimiento de la función social del exportador, etc. que lleven a incorporar actitudes más activas hacia la presencia internacional.

### **7.2.3. Área estratégica**

Las variables relativas a la estrategia internacional se han revelado como las más deficientes entre las empresas investigadas y, por tanto, se requiere su reforzamiento. En este sentido, la excesiva concentración de las ventas en el exterior detectada en la muestra implica, por un lado, la necesidad de desarrollar aún más la actividad exportadora -relajando la dependencia de algunos mercados europeos o mejorando la identificación de oportunidades de negocio en otras áreas- y, por otro, la tendencia a apartarse de la búsqueda de un mero aumento de la producción versus una cierta amplitud de gama y/o una especialización creciente en segmentos de mayor nivel tecnológico.

Esto debe venir acompañado, además, de una política de producto que profundice en las prácticas de diferenciación del bien exportado (uso de marcas propias en aquellos mercados donde aún no estén bien asentadas, introducir adaptaciones o modificaciones en el producto que refuercen realmente su competitividad, tratar de prestar el servicio al cliente desde el mercado de destino, etc.); de un mayor nivel de gasto en promoción y publicidad que facilite la realización de campañas más regulares a nivel internacional; y de una política de precios que se aleje de la competencia en precios como principal

argumento competitivo, en favor de una consideración tanto de los costes, como de las demás estrategias, acciones de los competidores y/o de las condiciones específicas de cada mercado a la hora de fijar tales precios.

En este sentido, el apoyo público puede favorecer la promoción comercial de las empresas mediante la realización o el apoyo de ferias o muestras -de gran utilidad a las pymes-, la creación de grupos de promoción o de centros de negocios en el exterior, promover los seguros de crédito a la exportación, así como misiones comerciales a países de creciente interés comercial y, sobre todo, apoyar los instrumentos de intangibles de las empresas. Así, se pueden expedir certificados a la calidad, respaldar financieramente campañas publicitarias de productos genéricos, promover otras campañas de imagen-país que se ajusten al perfil de la oferta realizada por las empresas, sostengan mejor sus propias marcas y destaque los rasgos más modernos y tecnológicos de las mismas, etc.

En definitiva, les corresponde a las empresas adoptar un mayor compromiso y una actitud más abierta hacia el contexto internacional en la búsqueda de nuevas oportunidades y mercados. Sin embargo, en este proceso también deben colaborar las distintas administraciones de cara a consolidar la intensidad y regularidad de las empresas que aún exportan muy ocasionalmente y/o animar a exportar a aquéllas que se muestran muy reacias. En este sentido, es importante que los diversos organismos públicos sean capaces de prestar un apoyo subsidiario a las empresas, condicione su ayuda al tamaño y/o nivel de experiencia internacional que éstas tengan -prestando una especial atención a las pymes, como colectivo más necesitado de este apoyo- y, sobre todo, coordinen e interrelacionen sus funciones correctamente (Alonso, 1991/2; Alonso

y Donoso, 1995; Velasco, 1992; Martínez, 1994). Sólo así se podrá mejorar la confianza depositada en ellos.

### **7.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Aunque a lo largo de este investigación haya podido quedar pendiente la realización de otros estudios de corte similar (la identificación de determinantes adicionales al tamaño de la empresa a la hora de explicar su probabilidad exportadora, la comparación más sistemática del perfil exportador de la empresa industrial catalana con el perfil exportador de otros colectivos empresariales europeos, etc. ) consideramos que la principal línea de investigación a desarrollar tiene que ver con la identificación de los factores que determinan -en fases más avanzadas del proceso de internacionalización- el empleo de las diversas fórmulas organizativas posibles, profundizando en las causas que llevan a modificar los modos de operar en el exterior.

La técnica de estudio aquí utilizada -análisis cuantitativo de corte transversal- se revela, en este sentido, insuficiente para cubrir este objetivo, debiéndose sustituir y/o combinar con el recurso a otras técnicas de estudio de carácter más cualitativo y longitudinal -en particular el estudio de casos de empresas internacionalizadas en diversos sectores- que ayuden a explicar mejor la secuencia seguida a lo largo del proceso de internacionalización. A pesar de su falta de representatividad estadística, esta metodología sí permite realizar inferencia lógica (Yin, 1984). De tales casos pueden extraerse conclusiones y valoraciones del proceso que, no por demasiado específicos, dejan de ser interesantes. De hecho, pueden ser altamente demostrativos del tipo de oportunidades y riesgos que otras empresas pueden encontrar en su proyección exterior. Gracias a ésta aproximación podríamos comprobar si aquellas empresas que ya han

avanzado de manera consistente en su internacionalización mantienen un grado creciente de amplitud y profundidad en cuanto a los productos ofrecidos internacionalmente, los mercados paulatinamente abordados y/o los modos de operar utilizados (grado de complejidad organizativa).

## BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.E. Y SLATER, S.F. (1989): "Management Influence on Export Performance: A Review of the empirical literature 1978-1988". *International Marketinh Review*, Vol. 6, nº 4, p. 7-22.
- AGARWAL S. y RAMASWAMI, S. (1992): "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors". *Journal of international Business Studies*, first quarter, p. 1-27.
- ALBAUM, G. et al. (1994): International Marketing and Export Management, 2<sup>a</sup> edición, Addison-Wesley, Cambridge.
- ALONSO, J. A. (1991/2): "La internacionalización de la empresa española". *Economistas*, No. 52, Diciembre-Enero, p. 76-86.
- ALONSO, J. A. (1993a): "Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa", en Velarde, J. et al. (directores), Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los 90. Editorial Civitas, Madrid, España, p. 205-258.
- ALONSO, J. A. (1993b): "Internationalisation Process and Forms of Market Penetration: A Dynamic Proposal". Documento de trabajo nº 9410. Universidad Complutense, Madrid.
- ALONSO, J. A. (1994a): "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española*, nº 725, Enero, p. 127-143.
- ALONSO, J. A. (1994b): "Estimación de un modelo de comportamiento exportador: aplicación del método LISREL". Ponencia presentada en el IV Congreso Nacional ACEDE, Barcelona, 15-17 de Septiembre de 1994.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1989a): Características y estrategias de la empresa exportadora española. ICEX, Madrid.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1989b): "La empresa exportadora española: una caracterización". *Papeles de Economía Española*, nº 39, p. 311-338.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1993): "Rasgos y actitudes de la empresa exportadora española". *Economistas*, nº 55 extr., p. 134-143.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): Competitividad de la empresa exportadora española. ICEX, Madrid.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1995): "La internacionalización de la empresa y el apoyo público". *Economistas*, nº 64, p. 194-203.
- ANDERSEN, O. (1993): "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, second quarter, p. 209-231.

ANDERSON, E y GATIGNON, H. (1986): "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, Octubre, p. 1-26.

ANDERSON, E. (1985): "The Sales Person as Outside Agent or Employee: a Transaction Cost Analysis", *Marketing Science*, vol. 4, verano, p. 234-254.

ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. T. (1987): "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, p. 71-82.

AUQUIER, A. (1980): "Size of Firms, Exporting Behavior and Structure of French Industry", *Journal of Industrial Economics*, diciembre, p. 203-218.

AXINN, C.N. (1988): "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?", *International Marketing Review*, Vol. 5, nº 2, p. 61-71.

AYAL, I. y ZIF, J. (1979): "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 43, primavera, p. 84-94.

BAJO, O. (1987): "Organización Industrial y Comportamiento Exportador de los Sectores Industriales Españoles ante la Cee", *Investigaciones Económicas*, nº 3, Septiembre, p. 497-520.

BARKEMA, H. G. ET AL., (1994): "Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning", Department of Economics de la Tilburg University, The Netherlands.

BARRETT, N. I. y WILKINSON, I. F. (1986): "Internationalization Behavior: Management Characteristica of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development", en P.W. Turnbull y S.J. Paliwada (eds.) Research in International Marketing, London: Croom- Helm, p. 213-233.

BEAMISH, P. W. y MUNRO, H. (1987): "The Export Performance of Small and Medium Size of Canadian Manufacturers", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, primavera, p. 38-43.

BENITO, G. R. y GRIPSRUD, G. (1992): "The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?", *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p. 461-476.

BILKEY, W. J. (1978): "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 1, p. 33-46.

BILKEY, W. J. (1982): "Variables Associated with Export Profitability", *Journal of International Business Studies*, otoño, p. 39-55.

BILKEY, W. J. (1985): "Development of Export Marketing Guidelines", *International Marketing Review*, vol. 2, primavera, p. 31-40.

- BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977): "The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, p. 93-98.
- BONACCORSI, A. (1992): "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, p. 605-635.
- BRADLEY, F. (1995): International Marketing Strategy, 2nd edition. Prentice Hall, London.
- BUCKEY, P. J. y CASSON, M. (1976): The Future of the Multinational Enterprises. Holmes and Mayer. New York.
- BUCKLEY, P. J. (1988): "The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 2, p. 181-193.
- BUCKLEY, P. J. (1990): "Problems and Developments in the Core Theory of International Business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 4, p. 657-665.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. C. (1985): The Economic Theory of the Multinational Enterprise, McMillan London.
- BURTON, F. N. y SCHLEGELMILCH, B. B. (1987): "Profile Analysis of non-exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement", *International Management Review*, vol. 27, nº 1, p. 38-49.
- CALOF, J. L. (1991): "The Internationalization Process: An Examination of Mode Choice and Performance", Tesis doctoral, University of Western Ontario.
- CALOF, J. L. (1994): "The Relationship Between Firm Size and Export Behaviour Revisited", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 2, p. 367-388.
- CALVET, A. L. (1981): "A Synthesis of foreign Direct Investment theories and Theories of the Multinational Firm": *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, p. 43-59.
- CALVO, J. L. (1993): "La Internacionalización de las PME Manufactureras Españolas", *Economía Industrial*, nº 291, mayo-junio, p. 67-75.
- CAMPA, J. M. y GUILLÉN, M. F. (1995): "Firm Determinants of Export Internalization and the Choice Between Commercial Alliances and Proprietary Distribution Channels". Artículo no publicado.
- CANALS, J. (1991): Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Ariel, Barcelona.
- CANALS, J. (1992): "La internacionalització", *Quaderns de Competitivitat*, Direcció Gral. d'Indústria de la Generalitat de Catalunya.

CASSON, M. (1982): "Transaction Cost and the Theory of the Multinational Enterprise" en Rugman, A. (editor), New Theories of the Multinational Enterprise, Croom Helm, Londres.

CASSON, M. (1986): "General Theories of the Multinational Enterprise: Their Relevance to Business History", en Hertner, P. y Jones, G. (ed.): Multinationals: Theory and History. Gower Publishing Ltd., England, p. 42-63.

CASSON, M. (1992): "Internalization Theory and Beyond", en Buckley, P.J. (ed): New Directions in International Business. Edward Engar Ltd., England, p. 4-27.

CAVES, R. E. (1971): "International Corporations: the Industrial Economics of Foreign Investment, *Economica* 38 (febrero), p. 1-27.

CAVES, R. E. (1982): Multinational Enterprise and Economical Analysis, Cambridge University Press, Cambridge.

CAVES, R. E. y KHALILZADEH-SHIRAZI, J. (1977): "International Trade and Industrial Organization: Some Statistical Evidence", en A. Jacquemin y H.W. de Jong (edit.) Welfare Aspects of Industrial Markets, Leidem.

CAVUSGIL et al., (1979): "A Note on the Export Behaviour of Firms: Exporter Profiles", *Journal of International Business Studies*, vol. 10, primavera-verano, p. 91-97.

CAVUSGIL, S. T. (1980): "On The Internalization Process of Firms". *European Research*, Vol. 8, Nov., p. 273-281.

CAVUSGIL, S. T. (1982): "Some Observations on the Relevants of Critical Variables for Internationalization Stages", en Czinkota, M. R. y Tesar, G. (eds.) Export Management and International Context. Praeger, NY. P. 276-285.

CAVUSGIL, S. T. (1984a): "Organizational Characteristics Associated with Export Activity", *Journal of Management Studies*, vol. 21, nº 1, p. 3-22.

CAVUSGIL, S. T. (1984b): "Differences among Exporting Firms Based on their Grade of Internationalization", *Journal of Business Research*, vol. 12, nº 3, p. 1-14.

CAVUSGIL, S. T. (1984c): "Changing Nature of Firms' International Market Research Activities During the Internationalization Process", en Kaynak (eds.) International Marketing Management Public Publishers, New York, p. 207-216.

CAVUSGIL, S. T. y GODIWALLA, Y. (1982): "Decision-making for International Marketing: A Comparative Review". *Management Decision*, Vol. 20, No. 4, p. 48-57.

CAVUSGIL, S. T. y NAOR, J. (1987): "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research*, vol. 15, p. 221-235.

CAVUSGIL, S. T. y NEVIN, J.R. (1981): "Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, febrero, p.114-119.

CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investiagtion of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, vol. 58 (enero) p. 1-21.

COASE, R. (1937): "The Nature of the firm". *Economica*, nº 4, p. 386 - 405.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1990): "Enterprises in the European Community". Dirección General, 23.

CONEJOS ET AL., (1991): Dades bàsiques de l'estructura industrial de Catalunya. Departament d'Indústria i Energia, Generalitat de Catalunya.

CONTRACTOR, F. J. (1984): "Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests", *Journal of international Business Studies*, Vol. 15, No 3, p. 167-188.

CONTRACTOR, F. J. (1990): "Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice", *Management International Review*, Vol. 30, p. 31-54.

CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (1988): "Why Should Firms Cooperate: The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures", en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds.) Cooperative Strategies in International Business, p. 3-28, Lexington Books. Lexington.

COOPER, R. G. y KLEINSCHMIDT, E. J. (1985): "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", *Journal of International Business Studies*, primavera, p. 37-55.

COSTA, M. T. (1991): "La empresa española frente a la cooperación internacional", en J. Velarde, J.L. García Delgado y A. Pedreño (eds.) Apertura e internacionalización de la economía española, Economistas libros, Madrid

COUGHLAN, A. T. (1985): "Competition and Cooperation in Marketing Channel Choice: Theory and Application", *Marketing Science*, vol. 4, nº 2, p. 110-129.

CUNNINGHAM, M. y SPIGEL, R. (1979): "A Study in Succesful Exporting", *European Journal of Marketing*, vol. 5, nº 1, p. 2-12.

CYERT, R. M. y MARCH, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

CZINKOTA, M. R. y JOHSNTON, W. J. (1983): "Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?", Journal of International Business Studies, vol. 14, nº 1, p. 147-153.

CHETTY, S. K. (1996): "The Case Study Method for Research in Small- and Medium-sized Firms, *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 1, p. 73-85.

CHETTY, S. K. Y HAMILTON, R. T. (1996): "The Process of Exporting in Owner-controlled Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 14, No. 2, p. 12-25.

CHRISTENSEN ET AL., (1987): "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms", *Journal of Business Studies*, otoño, p. 61-77.

DANIELS, J. D. y RADEBAUGH, L. H. (1989): International Business Environments and Operations, 5<sup>a</sup> edición. Addison-Wesley.

DAVIDSON, W. H. y McFETRIDGE, D. G. (1985): "Key Characteristics in the Choice of International Transfer Mode", *Journal of International Business Studies*, vol. 11, verano, p. 5-21.

DENIS, J. E. y DEPELTEAU, D. (1985): "Market Knowledge, Diversification and Export Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 3, p. 77-89.

DGPC (1995): "Les noves condicions econòmiques en els mercats exteriors: per què no exporten les empreses catalanes?". Estudi de la Direcció General de Promoció Comercial, Generalitat de Catalunya.

DIAMONTOPOLUS, A. e INGLIS, K. (1988): "Identifying Differences Between High-and low- Involvement Exporters", *International Marketing Review*, vol. 5, verano, p. 52-60.

DITCHL ET AL., (1984a): "The Export Decision of Small and Medium Sized Firms: a Review", *Management International Review*, vo. 24, nº 2, p. 49-60.

DITCHL ET AL., (1984b): "The Foreign Orientation of Management as a Central Construct in Export-Centered Decision-Making Process", en G. M. Hampton y A. Van Gent (eds.) Marketing Aspects of International Business. Boston: Kluwer-nijhoff Publishing, p. 119-141.

DITCHL ET AL., (1990): "International Orientation as a Precondition for Export success", *Journal of International Business Studies*, vol. 21, nº 1, p. 32-41.

DONOSO, V. (1992): "Mercado Único y Empresa Exportadora". *Información Comercial Española*, nº 705, p. 153-167.

DRISCOLL, A. (1995): "Foreign Market Entry Methods: A Mode Choice Framework" en Paliwada, S. T. y Ryans, J. K. (1995) International Marketing Reader, Routledge London, p. 15-34.

DUNNING, J. H. (1979): "Explaining Changing Patterns of International Production: in Defence of the Eclectic Theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, No. 4, p. 269-295.

- DUNNING, J. H. (1980): "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, p. 9-31.
- DUNNING, J. H. (1988): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No.1, p. 1-31.
- DURÁN, J. (1994): "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española* nº 735, p. 21-41.
- EISENHARDT, K. (1989): "Building Theories from Case Study Reserach", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 532-550.
- ERRAMILLI, M. K. (1991): "The Experience Factor in Foreign Entry Behavior of Service Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3, p. 479-501.
- ERRAMILLI, M. K. y RAO, C. P. (1993): "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Julio, p. 19-38.
- ESHIGHI, A. (1992): "Attitude-Behavior Inconsistency in Exporting", *International Marketing Review*, vol. 9, nº 3, p. 40-61.
- FARIÑAS J. C. et al. (1992): La PYME industrial en España. Editorial Civitas, Madrid
- FARIÑAS, J. C. (1993): "La internacionalización de la industria española". *Economía Industrial*, nº 292, p. 87-93.
- FENWICK, I. y AMINE, L. (1979): "Export Performance and Export Policy: Evidence from the UK Clothing Industry", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 30, nº 8, p. 747-754.
- FERNÁNDEZ, E. (1991): "La Cooperación Empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, mayo, p. 25-38.
- FERNÁNDEZ, E. y VÁZQUEZ, C. (1994): "La internacionalización de la empresa". Documento de trabajo nº 075/94, Universidad de Oviedo.
- FORD, D. y ROSSON, P. H. (1982): "The Relationships Between Manufacturers and Their Overseas Distributors", en Czinkota, M. R. y Tesar, G. (eds.) Export Management and International Context, Praeger, New York, p. 257-275.
- FORSGREN, M. (1989): Managing the Internationalization Process. Routledge, London.
- GARCIA CANAL, E. (1992): "La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989", *Economía Industrial*, Julio-Agosto, p. 113-123.

- GEMÜNDEN, H. G. (1991): "Success Factors of Export Marketing. A Meta-analytic Critic of the Empirical Studies", en S. J. Paliwoda (eds.) New perspectives on international marketing, Routledge, Londres.
- GENESCÀ, E. (1995): "Estrategia de cooperación y competitividad", en Cuervo, A. (director): Dirección de empresas de los 90. Ed. Civitas, S.A., Madrid.
- GLEJSER et al. (1980): "Exports in Perfect Competition Framework: an Analysis of 1466 Exporters", *Quarterly Journal of Economics*, mayo, p. 507-524.
- GRACIA, M. (1988): "Modelos con variable dependiente cualitativa y de variación limitada". *Cuadernos Económicos del ICE*, N° 39 (2), p. 7 - 49.
- GRIPSRUD, G. (1990): The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 3, p. 469-486.
- HEDLUND, G. y KVERNELAND, A. (1985): "Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 15, No. 2, p. 41-59.
- HENNART, J. F. (1982): A Theory of the Multinational Enterprises. The University of Michigan Press. Ann Arbor, MI.
- HENNART, J. F. (1989): "Can the 'New Forms of Investment' Substitute for the 'Old Forms'? A Transaction cost Perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 2, p. 211-234.
- HILL, C. W. et al. (1990): "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 117-128.
- HILL, C. W. y KIM, W. C. (1988): "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 93-104.
- HIRSCH, S. L. y LEV, B. (1973): "Foreign Marketing Strategies: A Note", *Management International Review*, vol. 13, p. 81-88.
- HOLZMÜLLER, H. H. y KASPER, H. (1991): "On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium Sized Firms", *Management International Review*, vol. 31, nº especial, p. 45-70.
- HYMER, S. H. (1976): The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. MIT Press. Cambridge, MA.
- ITAKI, M. (1991): "A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3, p. 445-460.

JARILLO, J. C. y MARTINEZ, J. (1991): Estrategia internacional -más allá de la exportación. McGraw Hill Interamericana, S.A., Madrid, España.

JOHANSON, J. y MATTSON, L. G. (1988): "Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach", en Hood, N. y Vahlne, J. E. (ed.): Strategies in Global Competition. Croom-Helm, London, p. 287-314.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments", *Journal of International Business*, Vol. 8, No. 1, p. 23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, p. 11-24.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 3, p. 305-322.

JOHN, G. y WEITZ, B. (1988): "Forward Integration into Distribution: Empirical Test of Transaction Costs Analysis", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, otoño, p. 121-139.

KAYNAK, E. y KOTHARI, J. (1984): "Export Behavior of Small and Medium Size Manufacturers: Some Policy Guidelines for International Marketers", *Management International Review*, vol. 24, nº 2, p. 61-69.

KEDIA, B. L. y CHHOKAR, J. (1986): "Factors Inhibiting Export Performance of Firms. An Empirical Investigation", *Management International Review*, vol. 26, nº 4, p.33-44.

KINDLEBERGER, C. P. (1969): American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment. Yale University Press, New Haven.

KIRPALANI, V. H. y MACINTOSH, N. B. (1980): "International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms", *Journal of International Business Studies*, invierno, p. 81-90.

KLEIN, S. et al. (1990): "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 2, p. 196-208.

KNICKERBOCKER, F. T. (1973): Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprises. Harvard University Press. Cambridge, MA.

KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, p.411-432.

KOLHEDE, E. J. (1985): "The Underlying Determinants of Export Orientation in Small Manufacturing Firms". Tesis doctoral no publicada. Golden Gate University, San Francisco.

KOTLER, P. (1980): Marketing Management Analysis, Planing and Control. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

KRUGMAN, P. R. (1987): "Is Free Trade Passé?", *Economic Perspectives*, Vol., 2.

KWON, Y. C. y HU, M. Y. (1995): "Comparative Analysis of Export-Oriented and Foreign Production Oriented Firms' Foreign Entry Market Decisions", *Management International Review*, vol. 35, nº 4, p. 325-336.

LAWRENCE, P. Y LORSCH, J. (1967): Organisations and Environments. Harvard Business School, Cambridge.

LEE, W. y BRASCH, J. (1978): "The Adoption of Export as an Innovative Strategy", *Journal of International Business Studies*, vol. 9, nº 1, p. 85-93.

LEONIDOU, L. C. y KATSIKEAS, C. S. (1996): "The Export Development Process. An Integrative Review of Empirical Models2, *Journal of International Business Studies*, 3er cuatrimestre, p. 517-551.

LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, mayo-junio, p. 92-102.

LIM et al., (1991): "An Empirical Test of an Export Adoption Model, *Management International Review*, Vol. 31, No. 1, p. 51-62.

LINDER, S. B. (1981): An Essay on Trade and Transformation, Wily New York.

LOUTER, P. J. et al. (1991): "An Inquiry into Successful Exporting", *European Journal of Marketing*, vol. 25, nº 6, p. 7-23.

MALEKZADEH, A. y NAHAVANDHI, A. (1985): "Small Business Exporting: Misconceptions Are Abundant", *American Journal of Small Business*, vol. 9, nº 4, primavera, p. 7-14.

MARAVALL, F. y RODRÍGUEZ DE PABLO, J. (1982): Exportación y Tamaño de las Empresas Industriales Españolas. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, Madrid.

MARAVALL, F. y TORRES, A. (1986): "Comportamiento Exportador de las Empresas y Competencia Imperfecta", *Investigaciones Económicas*, 2ª época, suplemento, p. 159-177.

MARITI, P. y SMILEY, R. H. (1983): "Co-operative agreements and the organization of industry", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31, No. 4, Junio, p. 437-451.

MARTÍNEZ, F. (1994): "El Apoyo Institucional a la Internacionalización de la Empresa", *Información Comercial Española*, nº 735, noviembre, p. 43-52.

McDOUGALL, P. et al. (1994): "Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of the Theories From International Business Research", *Journal of Business Venturing*, 9, p. 469-487.