

---

## **CAPÍTULO 6:**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES**

---

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES**

### **6.1. CONCLUSIONES FINALES**

#### *6.1.1. Los enfoques teóricos del fenómeno exportador.*

El proceso de internacionalización de las empresas ha sido objeto de numerosas investigaciones, tanto teóricas como empíricas, con el fin de ofrecer una explicación exhaustiva de este fenómeno que, a finales de los noventa, resulta todavía muy complejo de entender. Ello es debido a que los resultados de las distintas investigaciones no siempre han sido coincidentes y, de hecho, no permiten ofrecer una interpretación unánime del fenómeno de la internacionalización. Las diferentes interpretaciones propugnadas por la literatura reflejan la complejidad existente a la hora de interpretar este fenómeno y esto se debe, principalmente, a la elevada variedad de mecanismos a disposición de la empresa a la hora de seleccionar y penetrar los mercados exteriores - desde la exportación y/o cooperación hasta llegar a la inversión productiva en dichos mercados-. En este contexto, pretender ofrecer una visión exhaustiva de todo el fenómeno significaría abarcar todas y cada una de las distintas posibilidades a disposición de las empresas a la hora de penetrar los mercados exteriores.

El reto, desde luego, resultaba difícil y complejo. En esta tesis nos propusimos investigar una única, aunque muy significativa, faceta del fenómeno de la internacionalización, a saber, la exportación como forma de entrada a los mercados exteriores. En el primer capítulo de esta tesis se presentó una síntesis de las diferentes corrientes teóricas y de las investigaciones empíricas que, a lo largo de los años, han abordado el fenómeno exportador. A pesar de las diferencias existentes, estas distintas aproximaciones han intentado centrar el fenómeno de la exportación tanto desde una perspectiva macroeconómica, como de una más empresarial.

Los enfoques macroeconómicos proponen toda una serie de modelos que permiten explicar el comercio entre los distintos países. Estos modelos pueden contestar sólo en parte a las preguntas de quienes gestionan una organización. La actuación internacional de una empresa depende de las actuaciones y de las condiciones que ofrece su país de origen pero, a su vez, ésta dependería también de sus propias capacidades competitivas

y estratégicas. La utilidad de estos modelos es evidente a la hora de explicar la competitividad internacional de un país y/o de un sector sin embargo, son limitados a la hora de explicar la diferente competitividad exterior de las empresas de un mismo país y/o de un mismo sector.

A partir de las limitaciones anteriores analizamos otro cuerpo de la literatura más centrado en las capacidades competitivas de las empresas como fuente explicativa del mayor o menor éxito exterior. En este contexto, se integraron las distintas investigaciones en tres grandes grupos de análisis según como habían abordado el fenómeno exportador. En este sentido se expusieron los modelos no gradualistas de la exportación, los enfoques gradualistas de la exportación y los enfoques contemporáneos del resultado exportador.

Al primer grupo pertenecen todas las investigaciones centradas en investigar las características estructurales y organizativas de la empresa y averiguar su influencia sobre el resultado exportador de la misma. Las conclusiones más destacadas de estas aportaciones han resultado ser las siguientes: en un principio, tal como apuntan los resultados obtenidos por la literatura, el resultado exterior de las empresas dependería de la posesión de unas ventajas competitivas generadas, por un lado, por sus propias características estructurales, por su tamaño y por sus capacidades tecnológicas, y, por otro, por sus decisiones estratégicas asociadas al mix de marketing internacional. En este último caso, adquirirían cierta relevancia las estrategias asociadas al producto exportado, la política de precios en los mercados exteriores, el mix de comunicación y la estrategia de distribución.

Sin embargo, la disposición de ciertas ventajas competitivas constituye una condición necesaria pero no suficiente para garantizar el éxito exterior de las empresas. Las decisiones asociadas al proceso de internacionalización dependen, en última instancia, de las motivaciones y habilidades de los directivos implicados en el proceso. En este contexto, las aptitudes y actitudes de los directivos, así como la confianza que ellos tengan en el éxito de las estrategia exterior resultan determinantes a la hora de tomar la decisión de exportar y, posteriormente, de incrementar su compromiso exterior.

Por su parte, según los enfoques gradualistas, el proceso de internacionalización suele presentar un carácter dinámico y acumulativo, dado que la empresa tendería a incrementar su compromiso exterior en la medida en que vaya acumulando experiencia en los mercados internacionales. La gradualidad del proceso se debería, en esencia, a la escasez de información y a la incertidumbre que ello generaría en los decisores. De aquí que la empresa, transitando por un conjunto de etapas secuenciales, iría acumulando los conocimientos y la experiencia necesaria para incrementar su compromiso exterior. En este entorno, los enfoques gradualistas aportan una visión complementaria de la internacionalización, ya que se centran en los cambios que va experimentando la empresa a lo largo de su trayectoria exportadora.

En el momento en que la empresa comienza a actuar en los mercados exteriores se va relacionando con una serie de agentes tales como los competidores, clientes, organismos públicos y proveedores. El enfoque *network* argumenta que, a medida que la empresa va incrementando su compromiso exterior, se incrementan y, a su vez, se hacen más estrechas las relaciones con los distintos agentes del mercado. El supuesto básico de este enfoque es que las empresas necesitan de información para poder progresar en los mercados exteriores y, esta información, está al alcance de otros agentes del mercado. Por lo tanto, la obtención de estos conocimientos dependería de la calidad y de la intensidad de estas relaciones.

En cualquier caso, la posesión de ciertas ventajas competitivas, así como de ciertas capacidades directivas, se tendrían que analizar en un contexto determinado. En este sentido, las principales conclusiones de la teoría contingencial argumentan que las características propugnadas por las principales investigaciones sobre el resultado exportador garantizarían el éxito exterior de las empresas exclusivamente en un entorno determinado. Estas conclusiones explicarían la escasa unanimidad de los resultados obtenidos por la literatura centrada en este tema ya que las distintas pruebas empíricas se habrían realizado en muestras de empresas de distintos países y/o sectores y con entornos de actuación totalmente distintos entre ellos.

Con todo, se llega de esta forma a una visión bastante compleja del fenómeno exportador que liga el gradualismo basado en el aprendizaje, fundamental en las fases iniciales del proceso de internacionalización, con una serie de características

organizativas y estratégicas de las empresas de un país y/o de un sector productivo determinado. La decisión de exportar, así como la progresión en los mercados exteriores, se revela, a priori, como un camino abierto y flexible que depende de una serie de condicionantes internos y externos a la empresa que van evolucionando a lo largo de su proyección internacional.

La integración de las distintas aportaciones de la literatura ofrece una visión bastante exhaustiva del fenómeno exportador y permite realizar una investigación y una comparación bastante exhaustiva del resultado exportador de las empresas italianas y españolas.

#### *6.1.2. Análisis comparativo del resultado exportador de las empresas españolas e italianas.*

En el segundo capítulo de esta tesis, nos propusimos analizar con mayor detenimiento el estado del resultado exportador de las empresas españolas e italianas a partir de los resultados de las principales investigaciones centradas en este tema. En primer lugar hemos definido el resultado exportador de las empresas a partir de las dos variables que parecen más aceptadas por la literatura, a saber, la probabilidad exportadora, expresada por el porcentaje de empresas de un país que desarrollan sus actividades en los mercados exteriores, y la intensidad exportadora expresada por el porcentaje de las ventas totales que las empresas destinan a dichos mercados. A partir de aquí, se ha clasificado la información secundaria disponible con el objetivo de ofrecer distintas comparaciones según la naturaleza de la misma.

En un primer apartado, se ha analizado la dinámica de la distribución sectorial de las exportaciones de los dos países y de la OCDE, reclasificadas según la taxonomía de Pavitt, para identificar las tendencias y los cambios que iban caracterizando las dos economías a lo largo de los años.

Durante el periodo analizado -1970-1998-, las economías más industrializadas tienden a seguir un patrón bastante común centrado en la disminución del peso de las exportaciones en los sectores tradicionales y de escala en beneficio de los sectores más especializados y con mayores contenidos en tecnología. En este contexto, también las

industrias española e italiana experimentan una tendencia bastante similar a la de los países de la OCDE, si bien, en 1998, existen todavía ciertas diferencias con estos países que deberían recuperarse. En este caso, la industria española presenta todavía una elevada especialización productiva en los sectores de escala y en los más tradicionales en detrimento de los sectores más especializados y tecnológicos. Por su parte, en la economía italiana, el peso de las exportaciones de los sectores más tradicionales resulta todavía bastante elevado. Por último, en los sectores tecnológicos, las dos economías presentan valores bastante similares, si bien muy inferiores a los promedios de la OCDE. En resumen, a pesar de la recuperación experimentada por las dos economías durante el período analizado, en 1998, se hace patente su escasa vocación tecnológica que se refleja en el bajo porcentaje de las exportaciones de estos sectores.

En el segundo apartado del capítulo 2, se compararon los resultados obtenidos por las empresas de los dos países a través de dos variables que se emplearon para expresar el resultado exportador.

Con respecto a la probabilidad exportadora de las empresas españolas se reclasificó la información de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), desde 1991 hasta el 1998 y, para el colectivo italiano, se empleó la Encuesta sobre las Empresas Manufactureras del Mediocredito Centrale. Los resultados globales tienden a otorgar al colectivo italiano una mayor vocación exportadora. De hecho, en 1997, encontramos actuando en los mercados exteriores un 72,5% de empresas italianas en comparación con un 64% de empresas españolas en 1998. En este caso, y considerando que los años de recogida de la información son distintos, las diferencias ascenderían a los 8,5 puntos porcentuales. Sin embargo, hay que destacar que este diferencial, favorable al colectivo italiano, es bastante inferior a los valores que se observaron en 1994: unos 14 puntos.

En este contexto, un análisis más profundo de la probabilidad exportadora de los dos colectivos de empresas, esta vez distinguiendo por el tamaño de las empresas, pone de manifiesto diferencias mucho más amplias. A pesar de que los años objeto de estudio son distintos –1998 para el caso español y 1997 para el caso Italiano- parece que en los tramos de tamaño superiores, las empresas de los dos países siguen tendencias bastante similares. Los valores que se observan en términos de porcentaje de empresas internacionalizadas son semejantes. Por otro lado, en los tramos de tamaño intermedios,

las diferencias favorables al colectivo italiano son bastante reducidas: unos 4,5 puntos. El mayor grado de internacionalización del colectivo italiano se observa en los tramos de tamaño más pequeños –de 10 a 50 trabajadores-. En este caso, la información más actual pone de manifiesto el retraso de la pyme española si su actuación internacional se compara con los resultados obtenidos por las empresas italianas del mismo tamaño. La distancia entre las industrias de los dos países es muy elevada y asciende a unos 27,5 puntos porcentuales en el tramo de 10 a 20 trabajadores, y a unos 20 puntos en el tramo superior favorable a la industria italiana.

A tenor de lo expuesto, es evidente que las empresas italianas ostentan un resultado exportador más activo, al menos en lo que respecta al porcentaje de empresas exportadoras. Esta mayor actividad exterior se observa en todos los tramos de tamaño, si bien es más evidente en los tramos más pequeños.

En un segundo momento, se analizó la intensidad exportadora de los dos grupos de empresas atendiendo a tres fuentes de información distintas. En primer lugar hemos reclasificado la información de Eurostat para el periodo 1980-1998, según los sectores de actividad de las empresas. Globalmente, en 1998, las empresas italianas ostentan una mayor intensidad exportadora que la realizada por las españolas con unas diferencias próximas a los 5 puntos porcentuales. En todo caso, los valores de las dos industrias resultan inferiores al promedio exportado por las empresas de la Unión Europea: un 41,7% en comparación con un 36,6% del colectivo italiano y un 31,8% del español. A pesar de estas diferencias, cabe subrayar la progresión del colectivo español a lo largo del período analizado si se considera que el promedio de las exportaciones se ha multiplicado por tres. Este resultado ha contribuido a recuperar, en parte, el retraso que tenía la economía española con los países de la Unión –y, entre otros, respecto a Italia-.

Si centramos nuestra atención en la intensidad sectorial de las dos economías podemos apreciar diferencias muy significativas, y favorables al colectivo italiano, en los sectores del textil y de la confección –con diferencias de unos 9 puntos porcentuales-, en los sectores de la madera, productos químicos y minerales no metálicos –con unos 3 puntos-. Por otro lado, en los sectores de la maquinaria y accesorios eléctricos son las empresas españolas las que consiguen superar a las italianas en unos 4 puntos. Se observa lo mismo en los sectores del transporte –con una diferencia de 9 puntos- y en la

industria básica del metal –con unos 10 puntos-. Por último, en los sectores de los productos metálicos y en las otras industrias manufactureras, el diferencial se vuelve favorable al colectivo italiano con valores próximos a los 6 puntos en el primero, y los 40 puntos en el segundo.

Tal como se acaba de exponer, en términos de intensidad exportadora, no parece que las empresas italianas puedan ostentar la superioridad que las ha caracterizado a la hora de analizar la propensión exportadora. En todo caso, se observa una mayor intensidad exportadora del colectivo italiano, si bien, los valores anteriores sugieren conclusiones mucho más interesantes a la hora de analizar la *performance* sectorial de los dos grupos de empresas.

A partir de estos datos creímos conveniente aportar los resultados de la ESEE y del Mediocredito Centrale para comprobar cómo se distribuyen las diferencias anteriores según el tamaño de las empresas. La información más actual señala un diferencial global favorable al colectivo italiano a razón de unos 10,7 puntos, diferencial que podría incluso ampliarse si se dispusiera de la intensidad exportadora del colectivo italiano para 1998.

La mayor intensidad en el desempeño de la actividad exportadora del colectivo italiano se observa en todos los tramos de tamaño de empresas, si bien, y al igual que en el caso anterior, se destacan mayores diferencias en los tramos de tamaño más pequeños. Sirvan de ejemplo los 16 puntos porcentuales que separan los dos colectivos de empresas en el tramo de 10 a 20 trabajadores, y los 16,3 puntos favorables al grupo de empresas italianas de 21 a 50 trabajadores. En las agrupaciones superiores también se señalan diferencias bastante consistentes y próximas a los 10 puntos.

En resumen, todas las fuentes analizadas confirmaron el mayor protagonismo exportador del colectivo italiano, tanto en el porcentaje de empresas internacionalizadas como en la intensidad con la que llevan a cabo sus exportaciones. Los resultados anteriores han permitido formular una primera pregunta de investigación que ha sido la siguiente: “Si es cierto que las empresas italianas ostentan un resultado exportador más activo, ¿cuáles son las razones para explicarlo?”. De ahí que el objetivo que nos



propusimos en esta tesis fuera el de explicar las razones que podrían justificar el mayor éxito exportador de las empresas italianas.

Para poder contestar a esta pregunta, en primer lugar, se debían identificar aquellos factores que, en mayor grado, determinan el nivel de éxito obtenido en la práctica de la actividad exportadora de las empresas italianas y españolas. A partir de aquí se podían seleccionar aquellas variables que permitieran diferenciar a los dos grupos de empresas. Sólo en este momento, se pudieron razonar las causas explicativas del diferente resultado exportador de las empresas italianas y españolas.

Ante tales cuestiones, en el tercer capítulo de esta tesis, propusimos un modelo explicativo del resultado exportador de las empresas capaz de integrar todas las aportaciones de las principales investigaciones empíricas centradas en este tema que se revisaron en el capítulo anterior. En concreto, este modelo trataba de predecir la relación existente entre una serie de dimensiones internas y/o externas a la propia empresa con el nivel de éxito obtenido en el desempeño exportador a nivel internacional, medido en términos de probabilidad e intensidad exportadora. Dicho modelo podía dar una primera respuesta a la pregunta de investigación propuesta anteriormente; a saber, ¿cuáles son, en definitiva, las causas determinantes del éxito en el desempeño internacional de la empresa exportadora italiana y española?. Sin embargo, antes de llevar a cabo esta propuesta, en una segunda parte del segundo capítulo, se revisaron las principales, y más recientes, investigaciones empíricas centradas en la explicación del resultado exportador de las empresas italianas y españolas. Esta segunda revisión, permitía integrar las aportaciones de la literatura internacional que se habían revisado en el primer capítulo de esta tesis y robustecer las relaciones que se habían postulado en el modelo ya que éste sería posteriormente sometido a validación a través de una muestra de empresas italianas y españolas.

En este contexto, se seleccionaron las principales investigaciones empíricas centradas en el estudio de las variables determinantes del resultado exportador que se han desarrollado en los dos países objeto de estudio. Las investigaciones que se han seleccionado para este *survey* debían cumplir con una serie de requisitos. En primer lugar se pretendía que la investigación se desarrollara a partir de unas bases de datos representativas del universo de empresas industriales de los dos países considerados y,

en segundo lugar, la investigación debía someterse a la prueba empírica de un modelo que aportara unos resultados con cierta validez estadística. Las bases de datos que se emplearon en estas investigaciones fueron las del ICEX (1992 y 1996) y de la ESEE (de 1991 a 1997) para el colectivo español y la del Mediocrédito Centrale (de 1991 a 1997), del Instituto de Comercio Exterior (de 1990 1998) para el colectivo italiano.

Los resultados obtenidos en las distintas investigaciones nos han permitido extraer algunas conclusiones interesantes:

1. En términos de probabilidad exportadora, en ambos países, los resultados confirman el efecto positivo del tamaño y de las actividades de innovación tecnológica: inversiones en I+D, innovaciones de producto y de procesos, etc., sobre la probabilidad que tiene una empresa de exportar. A su vez, también se confirma el efecto positivo de algunas de las variables asociadas a la estrategia de marketing internacional sobre la probabilidad exportadora de las empresas.
2. Cabe destacar que las conclusiones que se han extraído de la revisión de las investigaciones empíricas, centradas en el análisis de los determinantes de la intensidad exportadora, no han sido tan definitivas, sobre todo en términos de intensidad exportadora, ya que los resultados que se han obtenido han sido bastante divergentes entre ellos. El efecto de algunas variables, tales como el tamaño, las actividades tecnológicas y promocionales, etc., sobre la intensidad exportadora es poco claro y va cambiando según la investigación que se analice.

A pesar de estas limitaciones, los resultados obtenidos en las investigaciones desarrolladas en los dos países objeto de estudio se han integrado con las aportaciones de la literatura internacional centrada en los determinantes del resultado exportador de las empresas que se habían revisado en el primer capítulo de esta tesis. De ahí que pudiésemos plantear la investigación que nos habíamos propuesto desarrollar.

### *6.1.3. Planteamiento de la investigación.*

La búsqueda de los factores determinantes del resultado exportador de la empresa, así como de su proceso de desarrollo a lo largo del tiempo, ha generado una abundante

investigación caracterizada por su elevada fragmentación y disparidad conceptual. A pesar de ello, tiende a apreciarse, sin embargo, una notable congruencia en relación a los principales rasgos conceptuales asociados a dicho resultado exportador: a) Las características de la propia empresa; b) Las características y el compromiso de sus directivos; c) Sus rasgos estratégicos en el ámbito internacional; d) La gradualidad del proceso de expansión en los mercados internacionales.

De aquí que, en el tercer capítulo, se especificara un modelo explicativo del resultado exportador, contrastable mediante la información recogida en dos muestras de empresas de los dos países objeto de comparación, que intentaba predecir la relación existente entre una serie de variables y el nivel de éxito obtenido en el desempeño de las actividades exteriores. En este modelo se enfatizaron los aspectos relacionados con las ventajas específicas de la empresa y, en relación con ellas, el diseño de su estrategia internacional como determinante de su éxito exterior. El modelo que se presentó integra las aportaciones de las principales investigaciones empíricas de la literatura centrada en los determinantes del resultado exportador que se han revisado en el primer y segundo capítulo de esta tesis. Las variables seleccionadas permiten comprobar si, para el caso concreto de las empresas italianas y españolas, se cumplen toda una serie de hipótesis relativas a las distintas dimensiones del modelo en términos de probabilidad de internacionalizarse y en términos de intensidad exportadora. Una vez extraídos los factores explicativos del resultado exportador de los dos grupos de empresas pudimos, finalmente, realizar otra estimación que nos permitió señalar las variables que consiguen explicar el mayor éxito exportador de las empresas italianas y así cumplir con el propósito principal de esta tesis.

Sin embargo, de acuerdo con la teoría contingencial, tales aspectos deberían considerarse en el marco de un tercer factor que viene configurado por el sector de pertenencia de la empresa. Bajo estos supuestos, se restringió el campo de la investigación al sector textil y de la confección dada su importancia, en términos de exportaciones, en los dos países objeto de estudio. La comparación sectorial del resultado exportador de las empresas italianas y españolas tenía cierto interés dado que las principales fuentes de información secundaria que se consultaron –Eurostat, ESEE, Mediocredito Centrale, entre otras-, habían destacado una mejor actuación internacional

del colectivo italiano tanto en la proporción de empresas internacionalizadas como en el porcentaje de productos exportado.

A partir de aquí, nos propusimos someter a prueba el modelo en los dos países objeto de investigación procurando distinguir entre las dos facetas que expresan el resultado exportador de las empresas: a saber, la probabilidad que tienen las empresas de internacionalizarse y la intensidad con la que llevan a cabo sus actividades exteriores. Para poder llevar a cabo este planteamiento habríamos tenido que investigar todo un conjunto de empresas, tanto exportadoras como no exportadoras y esto, en los dos países objeto de estudio. Los escasos recursos económicos a nuestra disposición nos obligaron a acotar la investigación y a centrarnos en el comparación, únicamente, de la sola intensidad exportadora de las empresas de dos zonas geográficas concretas de los dos países: Catalunya para el caso español y Lombardía para el caso italiano.

A nuestro parecer, la restricción de la investigación centrada en el contraste de la intensidad exportadora es bastante acertada si se considera que, tal como se vio en el primer y segundo capítulo de este trabajo, hay un mayor acuerdo en la literatura a la hora de identificar las variables explicativas de la probabilidad exportadora de las empresas, que no a la hora de señalar las variables explicativas de la intensidad. En este último caso, los resultados obtenidos a la hora de identificar los determinantes de la intensidad exportadora de las empresas fueron, en la mayoría de los casos, bastante divergentes entre ellos. De aquí que tenía mayor interés realizar una investigación más centrada en el estudio de la intensidad exportadora de las empresas de los dos países.

Por otro lado, la restricción del estudio a dos zonas geográficas concretas como Catalunya y Lombardía parece bastante coherente si se considera que las dos regiones cumplían con una serie de requisitos que se habían establecido. En primer lugar, porque realizan el mayor porcentaje de exportaciones de sus respectivos países. En segundo lugar, porque sus exportaciones de productos textiles y de la confección copan más de la mitad de las exportaciones nacionales del mismo sector. Las diferencias favorables al colectivo lombardo, en términos de intensidad exportadora, seguían manteniéndose y esto era bastante evidente dado el peso que tienen las empresas de estas dos zonas geográficas sobre el total nacional. Por lo tanto, al pasar de una realidad nacional a una

realidad geográficamente más restringida, no se desvirtuaban las diferencias existentes, y ello avalaba el interés de la comparación que nos proponíamos realizar.

A continuación se propusieron toda una serie de hipótesis para sustentar las relaciones postuladas en el modelo explicativo del resultado exportador de los dos grupos de empresas. Dichas relaciones se recogieron en un cuestionario que, tras testarlo en una muestra piloto, se envió a dos muestras de empresas de los dos países.

A partir de las principales bases de datos a nuestra disposición, se ha reconstruido el universo de empresas exportadoras de las dos zonas geográficas y, sólo para el caso de Lombardía, se extrajeron las empresas que habrían formado parte de la muestra de trabajo; mientras que, para el caso de Catalunya se envió el cuestionario a todas las empresas exportadoras. Finalmente, se obtuvieron 62 respuestas válidas para Lombardía y 71 para Catalunya. Las muestras utilizadas para el análisis tenían sesgos bastante comunes ya que se daba cierta sobrerrepresentación de las empresas de mediana dimensión. A pesar de esto, y considerando que tanto los errores de muestreo como los sesgos de no respuesta resultaban bastante coherentes con los valores establecidos, consideramos válidas las dos muestras de trabajo.

#### *6.1.4. El perfil exportador de las empresas catalanas y lombardas del sector textil-confección.*

En la primera parte del cuarto capítulo se aportaron los resultados obtenidos por las empresas de las dos muestras en todas las variables contenidas en la encuesta. Esta primera descripción permitió identificar los rasgos estratégicos más característicos de los dos colectivos estudiados: las 71 empresas exportadoras catalanas y las 62 empresas exportadoras lombardas del sector textil-confección. Para ello se agruparon las variables en 4 grandes categorías: 1ª) la orientación internacional de la actividad exportadora de la empresa; 2ª) sus características internas; 3ª) las percepciones de su dirección; 4ª) su política de marketing internacional. Antes de realizar la descripción, se aportaron los resultados obtenidos por los dos grupos de empresas en términos de intensidad exportadora. En este contexto, los resultados tendían a confirmar el diferencial favorable al colectivo lombardo, en términos de intensidad exportadora, que se había observado en las comparaciones realizadas en el segundo capítulo. En este caso

concreto, las empresas lombardas superaban al colectivo catalán, en términos de porcentaje de producto exportado, a razón de unos 9 puntos porcentuales –un 34,9% en promedio exportado por el colectivo lombardo en comparación con un 25,6% exportado por el catalán-. El test de medias que se realizó posteriormente confirmó que los dos valores promedios no resultaban iguales entre ellos. A partir de aquí, y antes de centrarnos en demostrar estas diferencias, procedimos a describir brevemente los resultados obtenidos en la investigación según las agrupaciones de variables propuestas anteriormente. A su vez, realizamos unos test de medias para averiguar si las diferencias entre los dos colectivos de empresas en la magnitud de estas variables eran significativas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

*Orientación internacional de la actividad exportadora:* La mayoría de las empresas de los dos países –un 74,6% de empresas catalanas y un 83% de lombardas- suele presentar una actitud exportadora más bien proactiva, centrada en la planificación coordinada de las actividades exteriores. Los valores anteriores pusieron de manifiesto la mayor regularidad y planificación de la exportación industrial lombarda en comparación con la que caracteriza al colectivo catalán, si bien, en todo caso, estas diferencias no han resultado significativas. Por otro lado, cabe destacar el porcentaje bastante considerable de empresas con conductas más reactivas centradas en la sola respuesta a pedidos puntuales de importadores exteriores.

La distribución de las exportaciones en las distintas áreas geográficas tiende a ser bastante reducida. El índice utilizado, en este caso, para medir el grado de dispersión geográfica de las ventas de los dos grupos de empresas no es muy elevado si bien significativamente favorable al colectivo lombardo: un 0.52 en comparación con un 0.35 del colectivo catalán<sup>1</sup>-. Estos resultados no resultan extraños si se considera que sólo un 50% de empresas lombardas y un 28% de empresas catalanas suelen exportar en más de dos áreas geográficas. Por último, parece relevante destacar que la Unión Europea sigue siendo, para la mayoría de las empresas, el primer y más importante, destino de sus exportaciones.

---

<sup>1</sup> La escala de medición del índice de dispersión geográfica de las ventas va de 0 a 1.

El proceso de internacionalización de las empresas lombardas es más avanzado, por lo menos atendiendo al promedio de años que llevan exportando. En este contexto, dichas empresas presentan una mayor experiencia exportadora que la del colectivo exportador catalán con valores, promedios, superiores a los nueve años.<sup>2</sup>

*Características internas:* En promedio, las empresas lombardas del sector cuentan con una plantilla de 92 trabajadores en comparación con el promedio de 79 de las empresas catalanas. A pesar de ello, las diferencias no han resultado significativas. La capacidad tecnológica de los dos grupos de empresas es bastante preocupante, si bien en línea con los promedios nacionales, si se considera la magnitud de los porcentajes de recursos que invierten en actividades de desarrollo tecnológico: un 1.13% de las ventas invertido por el colectivo lombardo, y un 0,75% invertido por el catalán. A pesar de la escasa actividad tecnológica de ambos colectivos cabe subrayar la mayor actividad inversora de las empresas lombardas, dado que el diferencial favorable a este colectivo en la magnitud de las inversiones en I+D es significativo. En cuanto a la distribución de las empresas según la magnitud de dichas inversiones, salta a la vista el elevado porcentaje -un 36.6%- de empresas catalanas que no suelen realizarlas en comparación con un 28,7% de empresas lombardas que tampoco lo hacen. Asimismo, cabe subrayar que sólo un 3.6% de empresas catalanas y un 8,7% de lombardas tiende a destacar en términos de “elevadas inversiones en I+D” superiores al 4% de sus ventas.

*Percepciones de la dirección:* La disponibilidad de los recursos y de las capacidades más adecuadas para el sostenimiento de las actividades exteriores no parece ser muy relevante si estos mismos principios no se perciben positivamente por parte de la dirección de la empresa.

De ahí la necesidad de investigar la percepción del personal directivo hacia las posibles ventajas competitivas generadas por su propia empresa. Percepciones más positivas en torno a las características competitivas del producto exportado suelen generar una expectativas más ambiciosas en términos de resultados exteriores. Así, se investigaron las percepciones de los directivos catalanes y lombardos sobre aspectos sumamente diversos del producto exportado. Entre otros: su precio de venta, su calidad y su imagen

---

<sup>2</sup> Unos 23 años promedios de antigüedad exportadora del colectivo lombardo en comparación con unos 15 años de antigüedad exportadora del colectivo catalán.

en los mercados exteriores y su contenido tecnológico y todo esto comparado con su primer competidor exterior.

Los directivos de los dos países suelen mostrar un razonable grado de confianza con el grado de calidad del producto exportado y/o de la tecnología empleada para su elaboración y en su precio de venta. En este contexto, un porcentaje muy reducido de directivos de los dos países declara encontrarse en una posición competitiva más desfavorable con su principal competidor exterior en términos de precio de venta, contenido tecnológico e imagen de marca, y ningún directivo de los dos países demuestra preocupaciones respecto a la competitividad de su producto en términos de calidad.

En términos comparativos destaca la mayor confianza que depositan los directivos lombardos en la competitividad tecnológica y en la imagen del producto exportado. En este contexto, la gran mayoría de estos directivos lombardos -un 52.9% y un 54.2%- se declara más competitivo con respecto al contenido tecnológico y a la imagen de sus productos exportados en comparación con un 25,4% y un 36.9% de directivos catalanes. La mayoría de los directivos catalanes -un 69% en términos de contenido tecnológico y un 54.6% en términos de imagen- se declara competitivo pero sin destacar sobre su principal competidor exterior. En estos dos atributos del producto exportado el diferencial positivo favorable al colectivo exportador de Lombardía es significativo.

*Estrategias de marketing internacional:* por último, nuestro análisis se centró en las cuatros vertientes que componen del mix de marketing internacional. A saber: las características del producto exportado, la política de precios al exterior, la estrategia de comunicación y las características del canal de distribución.

La empresa exportadora catalana, salvo algunas excepciones, suele decantarse hacia una estrategia de producto más bien estandarizada ya que apenas tiende a incorporar modificaciones al producto exportado con respecto al producto comercializado a nivel doméstico. En este caso, sólo en un 19.9% de empresas el producto tiende a modificarse a la hora de entrar en los mercados exteriores. Por el contrario, las empresas lombardas del textil-confección tienden a orientarse hacia una estrategia más diferenciada, considerando que un 46.5% de empresas declara adaptar el producto a los



requerimientos de la demanda exterior. La mayor frecuencia en la utilización de estrategias de diferenciación de producto es significativamente favorable al colectivo lombardo. En ambos casos, a la hora de introducir estas modificaciones, predomina la necesidad de adaptarse a las peculiaridades de la demanda local: 71% de los casos para el conjunto catalán y en un 96% de los casos para el colectivo lombardo, y/o a imposiciones legales en el país de destino: 14,3% para Catalunya y 11,1% para Lombardía, y para la mejora de la calidad –sólo para el conjunto lombardo: un 14.8%, siendo cero el valor para el colectivo catalán-.

La gama de productos exportados en el exterior denota un elevado grado de concentración en ambos casos, si bien algo superior para el colectivo exportador de Lombardía. Así, el 73,2% de las empresas analizadas afirman que las ventas de sus tres principales productos copan casi por completo –entre un 90 y un 100%- sus exportaciones; porcentaje que alcanza el 87,3% cuando tales productos suponen más de la mitad de las exportaciones realizadas. Esto determina que la estrategia seguida por el colectivo exportador catalán tiende a ser bastante indiferenciada y concentrada en pocos segmentos. En el caso de los exportadores de Lombardía la concentración de las exportaciones resulta aún más elevada. En este contexto, en un 80,6% de los casos, las ventas de los primeros tres productos suman entre el 90 y el 100% de las exportaciones; este valor llega a un 95,2% cuando tales productos supongan la mitad de las exportaciones totales.

Tradicionalmente, tanto las exportaciones italianas como las españolas, han tenido en el precio su principal baza competitiva debido, en esencia, a la debilidad de sus monedas en comparación con los demás países de la Unión Europea. Los resultados obtenidos confirman cierto cambio de tendencia que podría deberse a la estabilidad monetaria determinada por la entrada de la moneda única. En este sentido, la mayoría de las empresas encuestadas: un 42,4% de catalanas y un 44.8% de lombardas declaran mantener en los mercados exteriores los mismos precios fijados para el mercado doméstico. Resulta también destacable el porcentaje de empresas que declaran discriminar en los distintos mercados exteriores fijando precios superiores a los aplicados en el mercado doméstico: un 25.4% de catalanas y un 37,1% de lombardas. Estos resultados señalan cierta toma de conciencia orientada al seguimiento de una

política de precios no dictada exclusivamente por los costes, sino por el conjunto de la estrategia.

En cuanto a las actividades de promoción y publicidad internacional, los datos revelan que un 53,5% de exportadores catalanes y un 67,6% de lombardos encuestados afirman llevar a cabo tales actividades. Sin embargo, cabe calificar de escasa la intensidad de los gastos en tales actividades: sólo un 22,4% de catalanes y un 30,3% de lombardos tienden a invertir en estas actividades porcentajes de sus ventas superiores a los dos puntos. Con todo, el porcentaje promedio de gastos en actividades promocionales resulta significativamente favorable al colectivo lombardo a razón de casi un punto en porcentaje: un 2,5% en promedio invertido por el colectivo exportador lombardo, en comparación con un 1,7% invertido por el catalán.

Por último, las gran mayoría de las empresas de los dos países utilizan mecanismos ajenos para la distribución de sus ventas en el extranjero: agentes, importadores e intermediarios más o menos independientes, acuerdos comerciales con agentes exteriores (un 84,5% de empresas catalanas y un 80,6% de lombardas), frente a un volumen menor de empresas que prefieren establecer sus propios canales de distribución: una filial comercial o sucursal comercial, etc. en el exterior. En este caso, el porcentaje de empresas que optan por estas formas más comprometidas de distribución desciende a un 15,6% en el caso del colectivo catalán, y un 19,4% en el caso de las empresas lombardas. De este modo, la ventaja de disminución del riesgo de cara a externalizar los instrumentos comerciales se compensan, muy a menudo, con la relativa pérdida de control de los mercados y a supeditarse a los intereses de los distribuidores e intermediarios internacionales.

Este primer análisis descriptivo puso de manifiesto toda una serie de diferencias en el perfil exportador de los dos colectivos de empresas del sector textil-confección. A partir de aquí, en la segunda parte del cuarto capítulo, comprobamos si estas diferencias, favorables al colectivo exportador de Lombardía, conseguían avalar su mayor intensidad exportadora.

#### *6.1.5. Los factores determinantes de la intensidad exportadora de las empresas catalanas y lombardas del sector textil-confección.*

El contraste de la información recogida en la investigación de campo se realizó a partir de dos estimaciones distintas que permitieron, al final, extraer las variables explicativas del diferente resultado exportador de las empresas catalanas y lombardas del sector textil-confección.

A través de unas primeras estimaciones, se extrajeron las variables que, con un mayor grado de significación, consiguen explicar la intensidad exportadora de las empresas catalanas y lombardas del sector textil-confección. Los resultados de los dos análisis de regresión pueden considerarse muy satisfactorios si se tiene en cuenta que los factores que se han extraído consiguen explicar, en ambos colectivos de empresas, más del 70% de la variabilidad de su intensidad exportadora. Los resultados de estas dos estimaciones tienden a confirmar varias de las hipótesis y se muestran altamente consistentes con los resultados obtenidos por la literatura de referencia que se revisó en los primeros dos capítulos de esta tesis. A continuación se detallan los resultados obtenidos en las estimaciones que se realizaron.

Con respecto a las variables asociadas a la estrategia de desarrollo exterior, se confirmó, tal como esperábamos, la importancia de la experiencia en los mercados internacionales y el grado de dispersión geográfica de las ventas en los distintos mercados exteriores. En este caso, las empresas con una mayor experiencia y con una estrategia de dispersión de las ventas en más mercados tienden a ostentar resultados exteriores más exitosos. Por su parte, la expansión coordinada y planificada de las actividades exteriores no parece tener el efecto previsto sobre la intensidad exportadora de los dos colectivos de empresas. Si bien, tal como se podía intuir, el elevado porcentaje de empresas que tienden a abordar los mercados exteriores con una postura más proactiva justificaría la falta de significación de esta última relación.

Atendiendo a las características de la propia empresa se confirmó cierta relación positiva entre las inversiones en actividades de investigación y desarrollo y la intensidad exportadora de las empresas catalanas y lombardas del sector textil-confección. En

cambio, el tamaño de la empresa no tendería a ejercer ningún efecto significativo sobre la intensidad exportadora de ambos colectivos de empresas.

En términos de percepciones directivas, una mayor confianza en la competitividad asociada al contenido tecnológico y a la imagen del producto exportado tendería a ejercer efectos significativos en la intensidad exportadora de las empresas de la muestra. Por otro lado, una mayor competitividad atribuida al precio de venta del producto exportado tendería a relacionarse positivamente sólo con la intensidad exportadora del colectivo catalán. En cambio, en términos de calidad del producto exportado, no se llega a demostrar una mayor intensidad exportadora asociada a una mayor competitividad en este atributo. Este resultado, si bien sorprendente, resulta coherente dado que más de un 70% de los directivos de los dos países considera que la calidad del producto exportado es una de sus principales ventajas competitivas en los mercados exteriores.

Por su parte, las variables asociadas al mix de marketing internacional introdujeron pocos efectos significativos sobre la intensidad exportadora de las empresas de los dos países. Así, las eventuales adaptaciones del producto exportado a las necesidades de la demanda exterior se acaba revelando como la vía más eficaz para incrementar la intensidad exportadora de las empresas de Lombardía. En cambio, la exportación de gamas de productos más bien concentradas no tienden a ejercer ningún efecto sobre el resultado exterior de las empresas de las dos muestras. Una política de fijación de precios más flexible, orientada a la discriminación en los distintos mercados, tampoco parece relacionarse con un mayor éxito exterior. Se llega a las mismas conclusiones a la hora de analizar el efecto de las inversiones en campañas promocionales y de publicidad en el exterior. Con respecto a las redes de distribución utilizadas en los mercados exteriores hemos podido demostrar que las empresas con unos resultados exteriores más exitosos tienden a utilizar con más frecuencia redes de distribución propia, en este caso, implantando filiales comerciales en dichos mercados.

En definitiva, las empresas catalanas y lombardas más exitosas en los mercados exteriores, tienen una mayor experiencia exportadora y suelen dispersar sus ventas en un mayor número de mercados exteriores. Suelen ostentar una trayectoria innovadora más activa si se consideran sus mayores inversiones en actividades de investigación y desarrollo. Cuentan, normalmente, con una plantilla de directivos que suelen confiar en

la competitividad de sus productos en los mercados exteriores, sobre todo, en términos de imagen exterior y de contenido tecnológico. Finalmente, suelen utilizar fórmulas de distribución más directa, normalmente implantando filiales comerciales en los mercados exteriores. Por otro lado, se identificaron otros factores que formarían parte del patrimonio estratégico de un colectivo de empresas concreto. En el caso de la empresa lombarda, la adaptación del producto exportado a las necesidades de la demanda exterior, es otro argumento estratégico que influye en su intensidad exportadora. Por su parte, las empresas catalanas del sector textil-confección más exitosas en los mercados exteriores cuentan con unos directivos que suelen confiar también en la competitividad del precio de venta de sus productos.

Los resultados anteriores subrayaron los determinantes de la intensidad exportadora de los dos colectivos de empresas. A partir de aquí, realizamos otra estimación para extraer aquellos factores que conseguían diferenciar a los dos grupos de empresas. Con esta segunda estimación, pretendíamos extraer los determinantes de la intensidad exportadora que consiguen diferenciar a los dos grupos de empresas. Los resultados del análisis discriminante confirmaron el grado de significación de las diferencias existentes entre los dos colectivos de empresas que ya se habían constatado en el análisis descriptivo realizado anteriormente.

En definitiva, y partiendo de los resultados obtenidos en las estimaciones que se realizaron, las empresas lombardas del sector textil-confección exportan más que las catalanas del mismo sector por las siguientes razones:

- Su proceso de internacionalización es más avanzado. Tal como se pudo constatar, las empresas lombardas presentan una mayor tradición exportadora respecto de las catalanas, avalada por un mayor número de años de actuación en los mercados exteriores y por una mayor penetración de los mercados internacionales –atendiendo al mayor grado de dispersión de las ventas en los distintos mercados exteriores–.
- Presentan una mayor vocación tecnológica. Dichas empresas exportan más que las catalanas porque invierten mayores recursos en actividades de I+D. También porque una mayor proporción de directivos lombardos confía en la competitividad de sus productos exportados en términos de imagen y de contenido tecnológico.

Las cinco variables anteriores consiguen explicar las razones del mayor éxito exportador de las empresas lombardas del sector textil-confección. En este caso, estas empresas exportan más que las catalanas porque presentan un mayor dominio de los factores anteriores que, tal como se vio, resultan determinantes de la intensidad exportadora de ambos colectivos de empresas. En el caso que las empresas catalanas incrementaran sus esfuerzos de cara a estas variables, posiblemente, podrían reducir el diferencial en la intensidad exportadora que las separa del colectivo exportador de Lombardía.

Por otro lado, se han podido extraer otros factores que resultan explicativos de la intensidad exportadora de sólo uno de los dos grupos de empresas. La adopción de una estrategia más centrada en la diferenciación de producto resulta determinante para el éxito exportador del colectivo lombardo del sector textil-confección. Por su parte, una mayor confianza en la competitividad exterior de los productos textiles catalanes, en términos de precio de venta, constituiría un pre-requisito importante para el éxito exterior de este conjunto de empresas. Estos factores explicativos de la intensidad exportadora forman parte de la estrategia exterior de un colectivo de empresas en concreto y no permiten establecer comparaciones tan directas como las realizadas anteriormente.

Aún así, se pueden hacer unas reflexiones interesantes. Tal como se observó, un 80% de empresas catalanas se caracterizan por una estrategia exterior más centrada en la estandarización de los productos exportados, por lo tanto, el escaso grado de diferenciación del producto podría afectar a la política de precios exteriores. Bajo estos supuestos podría ser que la principal baza competitiva de estas empresas fuera la venta de sus productos a unos precios comparativamente más bajos que los aplicados por la competencia. Esta intuición resulta coherente si se considera que los directivos catalanes tienden a considerar su producto muy competitivo en términos de precios, y que se ha podido demostrar que esta mayor confianza caracteriza los directivos de las empresas con resultados exteriores más exitosos. En cambio, una estrategia más centrada en la diferenciación de producto afecta al resultado exportador del colectivo italiano. Atendiendo a la magnitud de las exportaciones parece que los argumentos estratégicos del colectivo lombardo generan unos resultados exteriores más consistentes. A tenor de

lo anterior, parece que la empresa catalana debería razonar si el planteamiento estratégico actual es el más adecuado para incrementar su resultado exterior.

#### *6.1.6. La innovación tecnológica y el resultado exportador de las empresas españolas e italianas del sector textil-confección.*

En la investigación que se ha llevado a cabo, se ha definido la estrategia innovadora de las empresas a partir de la magnitud de sus inversiones en actividades de investigación y desarrollo. A pesar de que ésta sea la medida más utilizada en las principales investigaciones para expresar el esfuerzo innovador de una empresa, lo cierto es que el concepto de innovación tecnológica podría resultar más amplio que la realización formal de actividades de I+D. De aquí que, en el quinto capítulo de esta tesis se haya pretendido ampliar los hallazgos anteriores realizando un ejercicio metodológico para identificar aquellos factores que sitúan, de una forma más exhaustiva, la estrategia innovadora de una empresa. Y, en un segundo momento, comprobamos la relación existente entre estos factores y su resultado exportador. Uno de los objetivos de esta investigación era el de averiguar si las inversiones en I+D constituyen, hoy en día, una medida eficaz para aproximar la estrategia innovadora de una empresa o si, por el contrario, existen otras variables más vinculadas a la estrategia innovadora de la empresa que pueden explicar su resultado exportador.

En un primer apartado de este capítulo, se revisaron las principales investigaciones empíricas internacionales y, posteriormente, las investigaciones más centradas en los dos países objeto de estudio que han estudiado la relación entre la estrategia innovadora de las empresas y su resultado exportador. A partir de los resultados obtenidos por la literatura, se presentó un modelo explicativo del resultado exportador de las empresas a partir de las principales variables que, según los resultados obtenidos en las principales investigaciones empíricas, aproximan su estrategia innovadora. Así pues, se diseñó un marco interpretativo de la estrategia innovadora de las empresas que pretende, en definitiva, integrar aspectos relacionados con los *Inputs* y con los *Outputs* del proceso innovador y con otro conjunto de variables que, si bien no están directamente relacionadas con la estrategia innovadora de las empresas, tienden a jugar un rol relevante a la hora de fomentar el proceso innovador –en particular, la cooperación tecnológica y la obtención de ayudas a la investigación–.

La validación del modelo se realizó a través de una muestra de 176 empresas españolas del sector textil-confección recogidas en la base de la ESEE-98 y en una muestra de 509 empresas italianas recogidas en la base del Mediocredito Centrale del 1997. La estimación del modelo en las dos muestras de empresas, si bien por un lado no admitió lógicamente una comparación directa de los resultados obtenidos, por otro, sí pudo confirmar los análisis realizados individualmente para cada colectivo empresarial.

A partir de estos resultados, se realizó un análisis descriptivo de los resultados obtenidos por los dos colectivos de empresas en las distintas dimensiones del modelo. Con este primer análisis se pretendió averiguar si existían diferencias significativas en la estrategia innovadora de las empresas a la hora de realizar la actividad exportadora. En este sentido, los resultados fueron bastante concluyentes: las empresas exportadoras españolas realizan actividades de innovación tecnológica con mayor intensidad que las empresas más centradas en el mercado doméstico. En este caso, se observaron diferencias muy significativas y favorables al colectivo exportador en todas las variables que se emplearon para definir la estrategia innovadora de las empresas. Posteriormente, se ha repetido el análisis para el conjunto italiano del sector textil-confección y se han obtenido resultados bastante similares. También en este caso son las empresas exportadoras italianas las que ostentan una mejor trayectoria innovadora. A la luz de estos resultados, se pudo intuir que las variables, más vinculadas a la innovación tecnológica, podían jugar un rol relevante a la hora de fomentar la actividad exportadora de ambos colectivos de empresas.

Para confirmar estas primeras intuiciones se realizaron sendos análisis de regresión para extraer las variables explicativas del resultado exportador de las empresas italianas y españolas del sector textil-confección. La actividad innovadora realizada por las empresas españolas influye de una forma muy directa sobre su resultado exportador ya que las variables introducidas en el análisis consiguen explicar más del 40% de la variabilidad de la probabilidad y, de la intensidad exportadora del colectivo español.

Los resultados de los análisis confirmaron, por un lado, y de acuerdo con las principales investigaciones empíricas, el efecto positivo de las inversiones en I+D sobre el resultado exportador de las empresas españolas –tanto en términos de probabilidad exportadora como en términos de intensidad-. Sin embargo, por otro lado, se pudieron extraer otras



variables explicativas del resultado exportador que no se habían considerado en las investigaciones realizadas por la literatura hasta la actualidad. Conectando con lo anterior, se ha podido constatar el efecto positivo y significativo de la realización de actividades complementarias de I+D, de las inversiones en equipos y soportes informáticos y de la cualificación –tanto académica como profesional- de la plantilla sobre la probabilidad y la intensidad exportadora de las empresas españolas. También en términos de *Output* del proceso innovador, se constató el efecto positivo de la realización de innovaciones de productos y de procesos productivos y de la cooperación tecnológica. Los resultados anteriores demostraron claramente la parcialidad de las inversiones en I+D como medida explicativa de la estrategia innovadora de las empresas.

Para confirmar las conclusiones anteriores, se repitieron los análisis en una muestra de empresas italianas. También en este caso, se reiteró el efecto de las inversiones en I+D sobre las dos dimensiones que se emplearon para expresar el resultado exportador de las empresas italianas. Por otro lado, al igual que para el caso español, se pudieron extraer otras variables más vinculadas con la estrategia innovadora que resultan explicativas del resultado exportador del conjunto italiano. En este caso, se han desprenden efectos positivos de las inversiones en instalaciones técnicas y en maquinaria y de algunas de las características de la plantilla –remuneración y porcentaje de trabajadores dedicados a las áreas científicas-. También en términos de *Output* del proceso innovador, se desprenden efectos muy positivos de todas las tipologías de innovaciones que se analizaron: producto, procesos y de gestión y de la cooperación tecnológica sobre el resultado exportador de las empresas italianas.

Las conclusiones que, finalmente, se han podido extraer de las estimaciones que se han realizado, han sido las siguientes:

1. La realización de actividades de innovación tecnológica suele incrementar la probabilidad de que una empresa comience a exportar, y suele caracterizar las empresas con unos resultados exteriores más exitosos.
2. La utilización de las inversiones en I+D como única medida para aproximar las actividades de innovación tecnológica realizadas por una empresa tiende a generar

resultados imperfectos y poco consistentes. Actuando de esta forma, se tenderían a considerar sólo las inversiones formales en I+D y se dejarían de lado las inversiones en innovación de aquellas empresa que, aún realizando actividades de innovación tecnológica, no disponen de un departamento formalmente establecido para la investigación.

El ejercicio metodológico que se realizó ha intentado concretar empíricamente el concepto de innovación tecnológica. En nuestra opinión, se han cumplido las expectativas planteadas al inicio de este capítulo dado que las conclusiones que se han obtenido son muy consistentes ya que se han recabado a partir de dos muestras de empresas que, si bien pertenecen al mismo sector, son de dos países distintos. Todo ello permite completar los resultados actuales de las investigaciones centradas en los determinantes del resultado exportador de las empresas. De aquí que se aconseja, en futuras investigaciones, aproximar la estrategia innovadora de las empresas a partir de los factores que se han podido establecer en la investigación que se acaba de realizar. De esta forma, los resultados que se podrán obtener serán más completos y, posiblemente, más consistentes.

## **6.2. IMPLICACIONES A LA GERENCIA Y A LOS ORGANISMOS PÚBLICOS.**

Lo que se pretende hacer en este apartado es señalar unas posibles líneas de mejora en la actuación tanto de las empresas como de los organismos públicos, encargados de promover la actividad exportadora de las empresas. El análisis comparativo que se ha realizado permite poner de manifiesto toda una serie de limitaciones organizativas, directivas y estratégicas de las empresas catalanas, comparadas con la actuación de las empresas de Lombardía. Cabe señalar, también, una serie de deficiencias detectadas a la hora de analizar la *performance* exterior del colectivo lombardo. El objetivo final es introducir una serie de mejoras para que ambos colectivos de empresas consigan mejores resultados en los mercados exteriores.

A continuación, y de acuerdo con los resultados obtenidos en nuestra investigación, se exponen las principales líneas de mejora que, en nuestra opinión, parecen más adecuadas para ambos colectivos de empresas:

1. Hay que seguir promoviendo la adopción de un mayor compromiso con la innovación y la mejora de la base tecnológica. A pesar de que las empresas italianas inviertan mayores recursos en innovación tecnológica que las empresas españolas, no cabe tildar las dos economías de “*Higt Technology*”. Las inversiones, sobre todo en actividades de investigación y desarrollo son, en promedio, muy reducidas comparadas con las inversiones realizadas por los demás países industrializados. Conviene, por tanto, seguir invirtiendo más recursos en la creación de activos tecnológicos para sustentar el desarrollo de la actividad exportadora de las empresas de los dos países. En este contexto habría que fomentar el desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos, ampliar las inversiones en investigación formal, mantener y mejorar la calidad de los productos, adaptar las exportaciones a las necesidades de los distintos mercados exteriores, etc.
  
2. A lo largo de la investigación se han puesto de manifiesto los efectos de las actitudes directivas sobre las actividades exteriores de las empresas. En este sentido, se requiere, por tanto, una mayor implicación del estamento directivo en la actuación internacional y un cambio en la actitud, aún excesivamente reactiva, hacia la búsqueda de mayores compromisos exteriores. Una mayor confianza en la competitividad internacional de los productos exportados suele manifestarse en unas expectativas más ambiciosas en la rentabilidad de las operaciones exteriores y una mayor predisposición en comprometer recursos y planificar, en mayor grado, las actividades exteriores de la empresa. La empresa debería dotarse, pues, de un personal directivo cada vez más especializado en comercio internacional y capaz de involucrarse también más en la planificación de la estrategia de desarrollo exterior. Esta mayor predisposición directiva hacia la internacionalización podría fomentarse a través de la formación teórico-práctica en comercio y finanzas internacionales, estudios de mercados, etc. Se exige también la colaboración de las administraciones públicas a través de la realización de cursos formativos para directivos y de las instituciones más especializadas en comercio exterior -ICEX, ICE, Cámaras de comercio, etc.- para que presten el apoyo logístico e informativo necesario para facilitar la entrada de las empresas en los mercados exteriores.
  
3. La investigación ha puesto de manifiesto la escasa vocación estratégica internacional que caracteriza ambos colectivos de empresas. En este sentido, salta a

la vista la elevada dependencia de las empresas de los dos países hacia los mercados europeos. Ello implica, en especial para el colectivo español, la necesidad de incrementar mayoritariamente las exportaciones mediante la búsqueda de nuevos mercados exteriores. Este nuevo planteamiento estratégico debería acompañarse de una política de producto más diferenciada centrada en su adaptación a la características de los distintos segmentos exteriores. La práctica de la diferenciación permitiría discriminar en el precio de venta del producto y rentabilizar mejor el negocio internacional de la empresa. A su vez, este planteamiento estratégico debería acompañarse de unas mayores inversiones en promoción y publicidad que facilitase la realización de campañas más regulares a nivel internacional. También en este caso, el apoyo de los organismos públicos resulta relevante para el éxito de la estrategia exterior de las empresas de un país. En este sentido, se requiere que estos organismos fomenten la realización de ferias, la creación de grupos de promoción, y que promuevan campañas de publicidad en el exterior para vender la imagen de su país.

En definitiva, la investigación que se ha realizado si bien, por un lado, ha puesto de manifiesto las diferencias que existen en el planteamiento exterior de las empresas italianas y españolas, por otro, ha señalado también aquellos ámbitos estructurales, organizativos y estratégicos que deberían reforzarse para consolidar el desarrollo de las actividades exteriores. La consecución de este objetivo depende de la voluntad de los directivos y de la colaboración de los organismos públicos. En este sentido, es fundamental que los distintos organismos públicos sean capaces de prestar un apoyo eficaz a las empresas, sobre todo a las pymes que, tal como se vio, es el colectivo de empresas más necesitado de este apoyo.

### **6.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación que se ha realizado ha intentado dar una respuesta a una pregunta bastante frecuente en las investigaciones que tratan de comparar la estrategia exterior de las empresas de diferentes países. En nuestro caso, se pretendían señalar las razones que podían explicar el mayor éxito exterior de las empresas italianas. De aquí que se haya centrado toda la investigación en el estudio de las diferencias que podían existir entre las empresas italianas y españolas y que pudieran explicar el mayor éxito exportador del

colectivo italiano. Para cumplir con los objetivos establecidos se han realizado toda una serie de estimaciones que han permitido, no sólo señalar las diferencias entre los dos grupos de empresas, sino, también, identificar aquellos factores explicativos de su resultado exportador. A nuestro parecer, los modelos que se han contrastado en este trabajo ofrecen una buena explicación del resultado exportador de las empresas dado que integran todos los esfuerzos de la literatura nacional e internacional centrada en este tema.

En todo caso, cabe destacar el carácter eminentemente generalista de la investigación ya que intenta averiguar la relación existente entre toda una serie de dimensiones de la empresa: estructurales, organizativas y estratégicas y su resultado exportador. De aquí que se echan en falta otros estudios que investiguen, con mayor detalle, estas distintas dimensiones de la empresa. En este sentido, en el último capítulo de este trabajo, se ha intentado ampliar una de estas dimensiones empresariales realizando un estudio más profundizado de la relación entre la estrategia innovadora de la empresa y su resultado exportador.

Por último, también cabría combinar las técnicas de estudio más cuantitativas que se han empleado en este trabajo, con otras de carácter más cualitativo y longitudinal que ayuden a explicar mejor la estrategia internacional adoptada por la empresa a lo largo de un período de tiempo. De esta forma, se podrían observar los cambios tanto en la organización como en la actitud directiva, que la empresa va experimentando a lo largo de todo el proceso de internacionalización. A pesar de su falta de representatividad estadística, esta metodología de investigación permite extraer unas conclusiones muy interesantes en torno a la dinámica del proceso de internacionalización que, con otras técnicas más cuantitativas y de corte transversal, no podrían apreciarse.

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

## BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.E. y S.T. SLATER (1989): "Management Influences on Export Performance: A review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, Vol 6, N° 4: p. 7-23.
- ABDEL-MALEK, T. (1978): "Export Marketing Orientation in Small Firm", *American Journal of Small Business*, Vol. 3, N° 1: p. 25-34.
- AGARWAL, S. y S. RAMASWAMI (1992): "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factor", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pag. 1-27.
- ALBAUM, G. et al: (1994): *International Marketing and Export Management*, 2ª ed., Addison-Wesley. Cambridge.
- ALBAUM, G., STRANDSKOV, J. y E. DUERR (1998): *International Marketing and Export Management*. Harlow, UK: Addison Wesley.
- ALESSANDRINI, P. (1986): "La Presenza sui Mercati Esteri delle Piccole e Medie Imprese Marchigiane: Un primo Bilancio", *Economía Marche*, N° 2.
- ALONSO, J.A.(1991/2): "La Internacionalización de la Empresa Española", *Economistas*, N° 52, Diciembre-Enero, p 76-86
- ALONSO, J.A.(1992): "Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos Comerciales y Empíricos", *Cuadernos del ICE*, N° 705, Mayo.
- ALONSO, J.A. (1993): "Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa" en VELARDE, J. et al.: *Empresas y Empresarios Españoles en la Encrucijada de los '90*, Ed. Civitas, Madrid.
- ALONSO, J.A. (1994a) "El comportament exportador de l'empresa espanyola: aplicació del mètode LISREL", *Revista Econòmica de Catalunya*, Vol. 26: p. 52-64.
- ALONSO, J.A. (1994b), "El Proceso de Internacionalización de la Empresa", *Información Comercial Española*, N°725, Enero, p. 127-143.
- ALONSO, J.A. y V. DONOSO (1989a): *Características y Estrategias de la Empresa Exportadora Española*, ICEX, Madrid.
- ALONSO, J.A. y V. DONOSO (1989b): "La Empresa Exportadora Española: Una Caracterización", *Papeles de Economía Española*, N° 39: p 311-338.
- ALONSO, J.A. y V. DONOSO (1993): "Rasgos y Actitudes de la Empresa Exportadora Española", *Economistas*, N° 55 Extr.: p. 134.143.
- ALONSO, J.A. y V. DONOSO (1994): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, Ed. Icx, Madrid
- ALONSO, J.A. y V. DONOSO (1995): "La Internacionalización de la Empresa y el Apoyo Público", *Economistas*, N° 64: p. 194.204.
- ALONSO, J.A. y V. DONOSO (1996): "Obstáculos a la Internacionalización y Políticas Públicas de Promoción. El caso de España", *Papeles de Economía Española*, N° 66: p. 124-143.
- ALONSO, J.A. y V. DONOSO (1998a): *Competir en el Exterior. La empresa Española y los Mercados Internacionales*, Ed. Icx, Madrid.

- ALONSO, J.A. y V. DONOSO (1998b): "La empresa española en el final de los noventa", *Economistas*, N. 77: p.131-139.
- ALONSO, J. y DONOSO, V. (2000): "Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española.", *Información Comercial Española*, Nª 788:p.35-58
- AMINE L. y S. T. CAVUSGIL (1986): "Export Marketing Strategies in the British Clothing Industries", *European Journal of marketing*, Vol. 20, Nª 7: p. 21-33.
- AMENDOLA, G., GUERRIERI, P. y P. PADOAN (1992): "Specializzazione commerciale e specializzazione tecnologica. Un confronto internazionale" en BOITANI, A. y E. CICIOTTI (Ed.): *Innovazione e Competitività nell'Industria Italiana*, Il Mulino, Bologna.
- ANDERSEN, O.(1993): "On Internationalization Process of Firm: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Nª 2: p. 209-231.
- ANDERSEN, O.(1997): "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework", *Management International Review*, Vol. 37, Nª 2: p. 27-42.
- ANDERSON, E. y A. COUGHLAN (1987): "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channel of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nª 1: p. 71-82.
- ANUARIO EL PAÍS (1990-1999): "Principales Índices Económicos", Ed. El País.
- ARCHIBUGI, D. y E. SANTARELLI (1989): "Tecnologia e struttura del commercio internazionale: La posizione dell'Italia", *Ricerche Economiche*, Vol. XLIII, Nª 4: p.427-455.
- ARCHIBUGI, D. y M. PIANTA (1992): *The Technological Specialization of Advanced Countries*. Kluwer.
- ARCHIBUGI, D., CECCAGNOLI, M. y D. PALMA (1996): "Innovazione e internazionalizzazione nel modello competitivo italiano", *Cuaderni di Politica Industriale*, Nª8, Aprile.
- ATKINSON, A. y J. STIGLITZ (1969): "A New View of Technological Change", *Economic Journal*, Vol. 78: p. 573-578
- AYAL, I. (1982): "Industry Export Performance: Assessment and Prediction", *Journal of Marketing*, Vol. 46: p. 54-61, Summer.
- AXINN, C. N. (1988): "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?", *International Marketing Review*, Vol. 5, Nª 2: p. 61-71
- BAGCHI-SEN, S. (1999): "The Small and Medium Size Expoters' Problems: An Empirical Analysis of Canadian Manufacturers", *Regional Studies*, Vol. 33, Nª 3:p.231-245.
- BAGELLA, M., BECCHETTI, L. y F. RINALDI (1999): " Struttura proprietaria, distretti industriali ed enti intermedi: le determinanti dello sviluppo locale" en MEDIO CREDITO CENTRALE (Ed.): *Indagine sulle Imprese Manifatturiere: Settimo Rapporto*, Roma
- BARRÉ, R. (1996): " Relationship Between Multinational Firm and Strategies and National Innovation Sistem", en OECD (1996): *Innovation, Patents and Technological Strategies*. Paris.
- BARRET, N. y I. WILKINSON (1986): "Internationalization Behaviour: Management Characteristic of Australian Manufacturing Firm by Level of International Development", en TURNBULL, P. y S. PALIWODA (Ed.): *Research in International Marketing*, Ed. Croom-Helm, London, p. 213-233.



- BEAMISH, P. W (1990): “ The Internationalization Process for Smaller Ontario’s Firms: A Research Agenda “ en RUGMAN, A. M. (Ed.): *Research in Global Strategic Management-International Business Research for the Twenty-First Century:Canada’s New Research Agenda*. Greenwich:JAI Press: p. 77-92.
- BEAMISH, P. W., CRAIG. R. y K. MCLELLAND (1993): “The Performance Characteristics of Canadian versus UK Exporters in Small and Medium-Sized Firms”, *Management International Review*, Vol. 33, Nº 2:p. 121-137
- BERRA, L., PIATTI, L. y G. VITALI (1995): “ The Internationalization Process in the Small and Medium Size Firm: A Case Study of the Italian Clothing Industry”, *Small Business Economics*, Vol. 7: p. 67-75.
- BILKEY, W.J. (1978): “An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Nº1: p. 33-46.
- BILKEY, W.J. (1982): “Variables Associated with Export Profitability”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, Nº 2: p. 39-56.
- BILKEY, W.J. (1987): “Profitable Export Marketing Practices: An Exploratory Inquiry” en ROSSON, P. y S. REID., *Managing export entry and expansion*, Ed. Praeger, New York.
- BILKEY, W.J. y G. TESAR (1977). “The Export Behaviour of Smaller Sized Wisconsin Manufacturin Firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nº 1: p. 93-98.
- BOITANI, A. y E. CICIOTTI (1992): *Innovazione e competitività nell’industria italiana*, Il Mulino, Bologna.
- BONACCORSI, A (1992): “Relationship Between Firm Size and Export Intensity”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Nº 4: p. 605-635.
- BONACCORSI, A. y D. DALLI (1990): “Internationalization Process and Entry Channel: Evidence from Small Italian Exporters” en MULLBACHER, H. y C. JOCHUM (Ed.): *Advanced Research in Marketing*, Innsbruck.
- BRAUNERHJELM, P. (1996): “The Relation Between Firm-Specific Intangibles and Export”, *Economic Letters*, Vol. 53 (2), p. 213-219.
- BUCKLEY, P.J. y M. Casson (1976): *The Future of Multinational Enterprise*, Mc Millan, NY.
- BURTON, F. y B. SCHLEGELMILCH (1987): “Profile Analyses of Non-Exporters Versus Exporters Grouped by Export Involvement”, *Marketing International Research*, Vol. 27, Nº 1: p. 38-49
- CALOF, J. C. (1994): “The Relationship Between Firm Size and Export Behaviour Revisited”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nº 2: p. 367-387.
- CALOF, J.C. y P. BEAMISH (1995): “ Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, Vol. 4, Nº 2: p. 115-131.
- CALVO, J. (1993): “ La Internacionalización de las PME Manufactureras Españolas”, *Economía Industrial*, Nº 291: p. 66-75., mayo-junio.
- CANALS, J. (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ed. Ariel, Barcelona.
- CANALS, J.(1992): “La Internatcionalització”, *Quaderns de competitivitat*, Direcció General de la Generalitat de Catalunya.

- CARRERA, M. (1992): “Los factores tecnológicos en la explicación del comercio”, *Información Comercial Española*, Nº 705:p.109-123, Mayo.
- CAVUSGIL, S.T.(1980): “On the Internationalization Process of Firm”, *European Research*, Vol. 8: p. 273-281, November.
- CAVUSGIL, S. T. (1982): “Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages” en CZINKOTA, M. y G. TESAR (Ed.): *Export Management an International Context*, Ed. Praeger, NY.
- CAVUSGIL, S.T.(1984): “Difference Among Exporting Firm Based on Their Degree of Internationalization”, *Journal of Business Research*, Vol. 12, Nº 2: p. 195-208.
- CAVUSGIL, S.T. (1990): “ On the Internationalization Process of Firms”, en THORELLI, B y S.T. CAVUSGIL (Ed.), *International Market Strategy*, Pergamon Press, Oxford. p. 3-32
- CAVUSGIL, S.T., BILKEY, W.J y G.TESAR (1979). “A Note on the Export Behaviour of Firm: Export Profiles”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 10, Nº 1: p. 91-97.
- CAVUSGIL, S.T. y J. R. NEVIN (1981): “International Determinant of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, Nº 1: p. 114-119.
- CAVUSGIL, S.T. y Y. GODIWALLA (1982): “Decision-Making for International Marketing: A Comparative Review”, *Management Decision*, Vol. 20, Nº 4: p. 48-57.
- CAVUSGIL S.T. y J. NAOR (1987): “Firm and Management Characteristic as Discriminators of Export Marketing Activity”, *Journal of Business Research*, Vol. 15, Nº 3: p. 221-235.
- CAVUSGIL, S. T., ZOU, S. y G. NAIDÚ (1993): “Product Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation”, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter: p. 479-506.
- COMISIÓ DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1990): *Entreprises in the European Community*, Dirección General, Nº 23.
- CHETTY, S. (1999): “ Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry”, *European Journal of Marketing*, Vol. 33. Nº 1: p. 121-142.
- CHETTY, S. y R.T. HAMILTON (1993): “Firm Level Determinants of Export Performance: A Meta Analysis”, *International Marketing Review*, Vol. 10. Nº 3: p. 26-34.
- CHETTY, S. y D. BLANKENBURG HOLM (2000): “ Internationalisation of Small to Medium Sized Manufacturing Firms: A Network Approach”, *International Business Review*, Nº 9: p. 77-93.
- CHRISTENSEN, C., DA ROCHA, A. y R. KERBEL (1987): “ An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, Nº 3: p. 61-77.
- CIDEM (Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial) (1997): *El Sector Tèxtil Català davant del nou Mil·lenni: Objectius i Plantejament d'Opcions Estratègiques per al 2001*, Generalitat de Catalunya, Dep. d'Indústria i Energia, Direcció General d'Indústria.
- CNEL Documenti (1999): *Italia Multinazionale 1998*, Ministero d'Economia e del Lavoro.
- COOPER, R. y E. KLEINSCHMIDT (1985): “The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, Nº 1: p. 37-56.
- COPCA (1992): *Cens Oficial d'exportadors de Catalunya:1990*, Generalitat de Catalunya, Dep. d'Indústria i Energia.

- COVIELLO, N y A. McAULEY (1999): "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, Vol. 39, Nº3: p. 223-256.
- CULPAN, R. (1989): "Export Behavior of Firms: Relevance of Firm Size", *Journal of Business Research*, Vol 18: p. 207-218.
- CUNNINGHAM, M. y R. SPIGEL (1979): "A Study in Successful Exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 5, Nº 1: p. 2-12
- CZINKOTA, M. (1982): *Export Development Strategies*, Ed. Praeger Publishers, NY.
- CZINKOTA, M. y W.J. JOHNSTON (1981): "Segmenting U.S. Firm for Export Development", *Journal of Business Research*, Vol. 9, Nº 4: p. 335-365.
- CZINKOTA, M. y W.J. JOHNSTON (1982): "Managerial Motivation as Determinants of Industrial Export Behaviour" en CZINKOTA, M. y G. TESAR (Ed.): *Export Management: An International Context*, Ed. Praeger, NY: p. 3-17
- CZINKOTA, M. y W.J. JOHNSTON (1983): "Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, p. 147-153.
- CZINKOTA, M.R. y I. RONKAINEN (1996): *Marketing Internacional*, Ed. Mc Graw Hill.
- CYERT, R. M. y J. G. MARCH (1963): *A Behavioural Theory of the Firm*, Ed. Prentice Hall, NJ
- DALLI, D. (1994): "The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium Sized Firms Toward Internationalization", *Advances in International Marketing*, Vol. 6: p. 85-110.
- DANIELS, J. D. y L. H. RADEBAUGH (1989): *International Business Environments and Operations*, 5ª ed., Addison-Wesley.
- DEAN, D., MENGÜÇ, B. y C. MYERS (2000): "Revisiting Firms Characteristics, Strategy and Export Performance Relationship", *Industrial Marketing Management*, N. 29: p. 461-477.
- DEL RIO ARAUJO, M.L. (2000): "El comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas industriales: Antecedentes y consecuencias", Tesis Doctoral, Universidade de Santiago de Compostela.
- DEPPERU, D. (1993): *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Ed. Angeli Milano
- DIAMANTOPOULOS, A. y K. INGLIS (1988): "Identifying Differences Between High-and-Low Involvement Exporters", *International Marketing Review*, Vol. 5, Fall, p. 52-60.
- DICHTL, E., LEIBOLD, M., KÖGLMAYR y S. MÜLLER (1983): "The Foreign Orientation of management as a Central Construct in Export-centered Decision-Making Processes", *Research For Marketing*, Vol. 10, Nº 1: p. 7-14.
- DICHTL, E., LEIBOLD, M., KÖGLMAYR y S. MÜLLER (1984): "The export decision of small an medium size firm: a review", *Managment International Review*, Vol. 24, Nº 2: p. 49-60.
- DICHTL, E., KÖGLMAYR, H., S. MÜLLER (1990): "International orientation as a precondition for export succes", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, Nº1:p. 23-41
- DOMÍNGUEZ, L. y C. SEQUEIRA (1993): "Determinants of LDC Exporte's Performance: A Cross National Study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 (First Quarter): p. 19-40.

- DONOSO, V. (1992): “ Mercado único y empresa exportadora”, *Información Comercial Española*, Nº 705: p. 153-167.
- DONTHU, N. y S. H. KIM (1993): “Implication of Firms Controllable Factors on Export Growth”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, Nº 1: p. 47-63
- DOSI, G et al. (1988): *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London.
- DOSI, G. y L. SOETE (1988): “Technical Change and International Trade” en Dosi, G et al. (1988): *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London.
- DOSI, G., PAVITT, K. Y L. SOETE (1990): *The Economic of Technical Change and International Trade*. Harvester. NY
- DOUGLAS, S. y Y. WIND (1987): “The Myth of Globalization”, *Columbia Journal of World Business*, Winter, p. 19-29.
- DUNS & BRANDSTREET (1998a): *España 50.000*, Dums Published.
- DUNS & BRANDSTREET (1998b): *Italia 50.000*, Dums Published.
- DUNNING, J. (1988): "The Eclectic Paradigm of International Production", *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.
- ESEE-94: Encuesta sobre Estrategias Empresariales. Miner y Fundación Empresa Pública. Madrid
- ESEE-98: Encuesta sobre Estrategias Empresariales. Miner y Fundación Empresa Pública. Madrid
- ESHGHI, A.(1992), “Attitude-Behaviour Inconsistency in Exporting”, *International Marketing Review*, Vol. 9, Nº 3: p. 40-61.
- EUROSTAT (2000): “External and Intra-European Union Trade: Statistical Yearbook 1958-98”, *Foreign Trade Series – 9ª*
- EUSEBIO, R., LLONCH, J. y J. L. LLACUNA (2001): “Los factores de competitividad internacional de las empresas catalanas del sector textil-confección: una investigación empírica”. a las *XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, (Cáceres, 14-15-16 de febrero de 2001).
- EUSEBIO, R. y J. LLOCH (2001): “Los factores de competitividad internacional de las empresas del sector textil-confección de Lombardía (Italia): una investigación empírica” al *X Congreso Internacional de AEDEM*, (Reggio Calabria-Italia, 4, 5 y 6 de setembre de 2001).
- EVANGELISTA, U. (1994): “Export Performance and Its Determinants: Some Empirical Evidence from Australian Manufacturing Firms”, *Advances in International Marketing*, 44(2), p. 219-235
- FABREGAT, J. (1992): *Tèxtil i Confecció. Monografies sobre els Sectors Industrial a Catalunya*, Barcelona, Departament d’Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya.
- FABREGAT, J. y J. M<sup>a</sup>. ARÚS (1995): *Fexibilitat i Gestió del temps a la Indústria Tèxtil*, Generalitat de Catalunya, Dep. d’Indústria i Energia, Direcció General d’Indústria.
- FAGERBERG J. (1988): “International Competitiveness”, *Economic Journal*, Vol. 98, p. 355-374.

- FARIÑAS, J.C. (1993): “La internacionalización de la industria española”, *Economía Industrial*, N° 292: p. 87-93
- FARIÑAS J. y S. RUANO (1999), “Eficiencia empresarial y actividad exportadora”, *Papeles de Economía Española*, N° 78/79: p. 220-235.
- FENWICK, I. y L. AMINE (1979): “Export Performance and Export Policy: Evidence from de UK Clothing Industry”, *Journal of Operational Research Society*, Vol. 30, N° 8: p. 747-755.
- FERNÁNDEZ, E. y C. VÁZQUEZ (1994): “ La internacionalización de la empresa”, *Documento de Trabajo n° 75/94*, Universidad de Oviedo.
- FORD, D., LAWSON, A. y J. NICHOLLS (1982): “Developing International Marketing Through Overseas Sales Subsidiaries” en CZINKOTA, M. y G. TESAR (Ed.): *Export Management an International Context*, Ed. Praeger, NY.
- FORD, D. y L. LEONIDOU (1991): “ Research Development in International Marketing: A European Perspective” en PLAIWODA, S., *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, London.
- FORNARI, D.(1994): *Rapporti Industria-Distribuzione e strategie dell'ingrosso nel Tessile/Abbigliamento*, Ed. Il mulino, Bologna.
- FORSGREN, M. (1989): *Managing the International Process*. Routledge, London.
- FORSGREN, M. y J. JOHANSON (1992): “Managing Internationalization in Business Network”, en FORSGREN, M. y J. JOHANSON (Ed.): *Managing Network in International Business*. Gordon & Breach Science Publishers. Amsterdam: p. 1-16.
- FRASER, C. y R. HITE (1990): “Participation in the International Market Place by US Manufacturing Firms”, *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 5: p. 63-71.
- GADDE, L. E. y L. G. MATTSSON (1987): “Stability and Change in Network Relationship”, *International Journal in Research Marketing*, Vol. 4: p. 29-40.
- GANIER, G. (1982): “Comparative Export Behaviour of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries”, en CZINKOTA, M. y G. TESAR (Ed.): *Export Management: An International Context*, Ed. Praeger, NY: p. 113-131
- GEMUNDEN, H. G. (1991): “ Success Factors of Export Marketing: A Meta-Analytic Critic of the Empirical Studies”, en PALIWODA, S.J.(Ed.), *New Perspective on International Marketing*, Routledge, London.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (1990-1999): *Informe anual de l'empresa catalana*. Departament d'Economia i Finances. Direcció General de Programació Econòmica.
- GENESCÁ, E. (1995): “Estrategia de cooperación y competitividad” en CUERVO, A. (Ed.): *Dirección de empresas de los 90*. Ed. Civitas. Madrid.
- GERBI-SETHI, M.(1982): *Piccole e Medie Imprese di Fronte alle Esportazioni*, Ed. Angeli, Milano.
- GOMES-CASSERES, B. (1994): “Group versus Group: How Alliance Network Compete”, *Harward Business Review*, July-August: p. 62-74.
- GUTIÉRREZ DE GANDARILLA, A. y L. HERAS (2000): “ La proyección exterior de las empresas españolas: Una contratsación empírica de la teoría gradualista de la internacionalización”, *Información Comercial Española*, N. 788: p. 7-18

HITT, M. y H. KIM, (1997): "International Diversification: Effects of Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms", *Academy of Management Journal*, 40(4): p. 767-798

HIRSCH, S. y I. BIJAOU (1985): " R&D Intensity and Export Performance: a Micro View", *Weltwirtschaftliches Archiv*, N° 121: p. 138-251.

ICE (1993a-2000a): *Rapporto sul Commercio estero 1992-...-1999 - Appendice-*, Ed. Poligrafico dello stato Roma.

ICE (1993b-2000b): *Rapporto sul Commercio estero 1992-...-1999* , Ed. Poligrafico dello stato Roma

ITO, K. y V. PUCIK (1993): " R&D Spending, Domestic Competition and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 14: p. 61-75.

ISTAT (1991-1999): *Statistica sul Commercio Estero*, Ed. Ist. Poligraf. dello Stato.

JOHANSON, J. y J.E. VAHLNE (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business*, Vol. 8, N° 1: p. 23-32.

JOHANSON, J. y L. MATTSO (1988): " Internationalisation in Industrial System: A Network Approach", en HOOD, N. y J. E. VAHLNE (Ed.): *Strategies in Global Competition*, Ed. Croom-Helm, London, p. 287-314.

JOHANSON, J. y J.E. VAHLNE (1990): "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 4: p. 11-24.

JOHANSON, J. y F. WIEDERSHEIM-PAUL (1975). "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N° 2: p. 305-322.

JOINT, P. (1982): "An Empirical Study of Norwegian Export Behaviour" en CZINKOTA, M. y G. TESAR (Ed.): *Export Management an International Context*, Ed. Praeger, NY: p.55-69.

JULIEN, P. A. (1997): "A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-Sized Exporting Business: A Case Study", *International Small Business Journal*, (January-March): p. 33-50.

KARAGOZOGLU, N. y M. LINDELL (1998): " Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study", *Journal of Small Business*, p. 44-59.

KATSIKEAS, C., PIERCY, N. y C. IOANNIDIS (1995): " Determinants of Exports Performance in a European Context", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 6: p. 6-35

KATSIKEAS C, LEONIDOU, L y N. MORGAN (2000): "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development", *Journal of the Academy management Science*, Vol. 28, N° 4, p. 493-511.

KAYNAK, E. y J. KHOTARI (1984): "Export Behaviour of Small and Medium Size Manufacturers: Some Policy Guideline for International Marketers" *Management International Review*, Vol. 24, N° 2: p. 61-69.

KAYNAK, E. y W. K. KUAN (1993): "Environment, Strategy, Structure and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms", *Journal of Business Research*, Vol. 27: p. 33-49.

KEDIA, B. y J. CHHOKAR (1986). "Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation", *Management International Review*, Vol. 26, N° 4: p. 33-44.

- KHANDWALLA, P. N. (1977): "Some Top management Styles, Their Context and Performance", *Organization and Administrative Science*, Vol. 7, Nº 4:p. 321-351.
- KIRPALANI, V. y N. MCINTOSH (1980): "International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, Spring, p. 81-90.
- KLEIN, S., FRAZIER, G. L. y V. J. ROTH (1990): "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Market", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, Nº2: p. 196-208.
- KLEINSCHMIDT, E. y R. G. COOPER (1984): " A Typology of Export Strategies Applied to the Export Performance of Industrial Firm"" en KAINAK, E. (1984): *International Marketing Mangement*, NY: p. 217-231.
- KOH, A. (1991): "Relationships Among Organizational Charateristics, Marketing Strategy and Export Performance", *International Marketing Review*, Vol. 8, Nº 3: p. 46-60.
- KOMPASS (1998): *91.000 Aziende italiane*, Kompass Published.
- KOTABE, M. y K. HELSEN (1998): *Global Marketing Management*, John Wiley, NY.
- KOTLER, P.(1980). *Marketing Mangement Analysis, Planning and Control*, Ed. Prentice Hall, NJ
- KOTLER, P. (1998): *Dirección de Marketing*, Ed. Prentice Hall.
- KUMCU, E., HANCAR, T. y E. KUMCU (1995): "Managerial Percepcions of the Adequacy of Export Incentive Programmes: Implications for Export-Led Economics Developments Policy", *Journal of Business Research*, Nº 32, p. 163-174.
- KUMAR, N. y N. SIDDHARTAN (1994): "Technology, Firm Size and Export Behaviour in Developing Countries: The Case of Indian Enterprise", *Journal of Development Studies*, Vol. 32 (2): p. 288-309.
- LABEAGA, J. y E. MARTÍNEZ-ROS (1994): "Estimación de un modelo de ecuaciones simultáneas con variables dependientes limitadas: Una aplicación con datos de la industria española", *Investigaciones Económicas*, XVIII (3): p. 465-489.
- LEE, C. y Y. YANG (1990): "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance", *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 4: p. 41-51.
- LEE, W. y J. BRASCH (1978): "The Adoption of Export as an Innovative Strategy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Nº1: p. 85-93.
- LEFEBVRE, E., LEFEBVRE, L. y M. BOURGAULT (1998): " R&D-Related Capabilities as Determinants of Export Performace", *Small Business Economics*, Vol. 10: p. 365-377.
- LEONIDOU, L. (1995), "Export Stimulation: A Non-Exporters Perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, nº 8: p. 18-35
- LEONIDOU, L. (1998). " Organizational Determinants od Exporting: Conceptual, Methodological and Empirical Insights", *Management Inetrnational Review*, Special Issue 1998/1: p. 7-52.
- LEONIDOU, L. y C. KATSIKEAS (1996), "The export development process:an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Nº 3: p. 517-551.

- LEONIDOU, L., KATSIKEAS, C. y N. PIERCY (1998): "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions", *Journal of International Marketing*, 6 (2): p.74-102.
- LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Market", *Harvard Business Review*, N° 61, May-June, p. 92-102
- LIM, J., SHARKLEY, T. y K. KIM (1991), "An Empirical Test of an Export Adoption Model", *Management International Review*, Vol. 31, N° 1: p. 51-62
- LOUTER, P.J., OUWERKERK, C. y B. BAKKER (1991): "An Inquiry into Successful Exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, N° 6: p. 7-23.
- MADDALA, G. S. (1991): *Limited-dependent and Qualitative Variables in Econometrics*. Ed. Cambridge University Press. Cambridge (Uk).
- MADHOK, A. (1996): "Know-How, Experience and Competition-related Consideration in Foreign Market Entry: An Exploratory Investigation", *International Business Review*, Vol. 5, N° 4:p. 339-366.
- MADSEN, T. (1989): "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", *International Marketing Review*, Vol. 6, N° 4: p.41-57.
- MADSEN, T. (1998): "Management Judgement of Export Performance", *Journal of International Marketing*, 6 (3): p. 82-93.
- MADSEN, T. y P. SERVAIS (1997): "The Internationalism of Born Global: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6, N° 6: p. 561-583.
- MALERBA, F. y L. ORSENIGO (1995): "Schumpeterian Patterns of Innovations", *Cambridge Journal of Economics*, N°19: p.188-197.
- MARIOTTI, S. y G. C. CAINARCA (1986): "The Evolution of Transaction Governance in the Textile-Clothing Industry", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, N° 7. p. 351-374.
- MARTÍN, C. (1999), "La posición tecnológica de la economía española en Europa", *Papeles de Economía Española*, N° 81: p. 2-19.
- MARTÍN, C. y J. VELÁSQUEZ (1996): "Una estimación de la presencia de capital extranjero en la economía española y de alguna de sus consecuencias", *Papeles de Economía Española*, N°. 56: p. 2-13
- MAZZENGA, E. (1998): "Accumulazione, innovazione e internazionalizzazione delle imprese italiane", *Quaderni di Politica Industriale*, N° 28 – Novembre.
- MC GUINNES, N. y B. LITTLE (1981): "The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products", *Journal of Marketing*, Vol. 45, spring, p. 110-122.
- MEDIOCREDITO CENTRALE (1991): *Quarta Indagine sulle Imprese Manifatturiere*, Ed. Il Sole 24 ore Roma.
- MCC-91: Indagine sulle Imprese Manifatturiere. Ministero dell'Industria e Madiocredito Centrale. Roma
- MEDIOCREDITO CENTRALE (1994): *Quinta Indagine sulle Imprese Manifatturiere*, Ed. Il Sole 24 ore Roma.
- MCC-94: Indagine sulle Imprese Manifatturiere. Ministero dell'Industria e Madiocredito Centrale. Roma



- MEDIOCREDITO CENTRALE (1995): *Indagine sulla Piccola e Media Impresa*, Ed. il sole 24 ore Roma.
- MCC-97: Indagine sulle Imprese Manifatturiere. Ministero dell'Industria e Madiocredito Centrale. Roma
- MEDIOCREDITO CENTRALE (1997): *Sesta Indagine sulle Imprese Manifatturiere*, Ed. il sole 24 ore Roma.
- MEDIOCREDITO CENTRALE (1999): *Indagine sulle Imprese Manifatturiere: Settimo Rapporto*, Ed. il sole 24 ore Roma.
- MELICIANI, V y M. PIANTA (1995): "Specializzazione tecnologica e crescita economica nei paesi OCSE", *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, Vol. 42, Nº 7-8: p. 565-588.
- MELIN, L.(1992), "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Managment Journal*, Vol 13: P. 99-118.
- MELLE, M. y J. RAYMOND (2001): "Competitividad Internacional de las Pymes Industriales Españolas", ponencia presentatada al *XI Congreso de ACEDE*. Zaragoza, 17-18 de setiembre de 2001
- MERINO DE LUCAS, F. (1998): "La salida al exterior de la Pyme manufacturera española", *Investigación Comercial Española*, Nº 773: p. 13-24, Septiembre-Octubre.
- MERINO DE LUCAS, F. y L. MORENO (1996): "Actividad comercial en el exterior de las empresas manufactureras españolas, y estrategias de diferenciación de producto", *Papeles de Economía Española*, Nº 66: p. 107-123.
- MERINO DE LUCAS, F. y D. RODRÍGUEZ(1999): "Diversificación y tamaño en las empresas industriales españolas", *Papeles de Economía Española*, Nº 78/79: p. 236-249.
- MIESENBOCK, K.J.(1988): "Small Businesses and Exporting: A Literature Review", *International Small Business Journal*, Vol. 6, nº 2: p. 42-61.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1993):, *Encuesta sobre Estrategias Industriales en 1991*, Madrid.
- MOINI, A. H. (1995): "An Inquiring into Successful Exporting: A Empirical Investigation Using a three Stage Model", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, Nº 3: p. 16-26.
- MOLERO, J. (1998): "Patterns of Inetrnationalization of Spanish Innovatory Firm", *research Policy*, Nº. 27: p. 541-558.
- MOLERO, J. (1999): "Las ventajas tecnológicas relativas y la internacionalización de la economía española", *Papeles de Economía Española*, Nº 81: p. 58-73.
- MORENO, L. y D. RODRÍGUEZ (1998): "Diferenciación de producto y actividad exportadora de las empresas manufactureras españolas, 1990-1996", Nº 773:p. 25-35.
- MOON, J. y H. LEE (1990): "On the Internal Correlated of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry", *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 5: p. 16-27.
- MORENO, L. y D. RODRÍGUEZ (1998): "Diferenciación de producto y actividad exportadora de las empresas manufactureras españolas, 1990-1996", *Investigación Comercial Española*, Nº 773, Septiembre-Octubre, p. 25-35.
- MÜLLER, S.(1991): *Die psyche des managers als determinante des exporterfolges*, Ed.. MP.

- NAKOS, G., BROUHERS, K y L. BROUHERS (1998): “ The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium.Sized Greek Firm’s Export Performance”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 11, N° 4: p.23-47.
- NAMIKI, N. (1994): “ A Taxonomic Analysis of Export Marketing Strategy: An Exploratory Study of US Exporters of Electronic Products”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 8, N° 1: p. 27-50.
- NASSIMBENI, G. (2001), “Technology, Innovation Capacity, and the Export Attitude of Small Manufacturing Firms: A Logit/Tobit Model”, *Research Policy*, N° 30, p. 245-262.
- NOVALES, A. (1990): *Econometría.*, Ed. Mc Graw-Hill, Madrid
- ONIDA, F.(1990): *Le Pmi nella Prospettiva del Mercato Unico Europeo*, Confindustria Assolombarda, Collana Europa Sipi Milano.
- ONIDA, F. (1991): *Autoanalisi Strategica per le Piccole Imprese nel Mercato Unico Europeo*, Confindustria Assolombarda , Ed. Sipi Milano.
- ONIDA, F. (1996): *Progetto Lombardia-Europa: Internazionalizzazione delle Imprese Lombarde*, Rapporto di Ricerca dell’IRER.
- ONG, C. y A. PEARSON (1982): “ The Impact of Technical Characteristics on Export Activity: A Study of Small and Medium-Sized UK Electronic Firm”, *R&D Management*, Vol. 12, N° 4: p. 189-196.
- PATEL, P. y K. PAVITT (1988): “The International Distribution of Technological Activities”, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 4.
- PATEL, P. y K. PAVITT (1995): “Patterns of Technological Activity: Their Measurement and Interpretation” en STONEMAN, P. (Ed.): *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Blackwell, Oxford.
- PAVITT, K. (1984): “Sectoral Pattern of Technical Change: Toward a Taxonomi and a Theory”, *Research Policy*, N° 13. p.343-373
- PAVORD, W. C. y R. G. BOGART (1975): “The Dynamics of the Decision of Export”, *Akron Business and Economics Review*, Vol. 12, N° 3: p. 101-112.
- PENROSE, E. T. (1969): *The Theory of the Growth of the Firm*, Ed. Basil Blackwell, Oxford.
- PIERCY, N. (1981): “Company Internationalization: Active and Reactive Exporting”, *European Journal of Marketing*, Vol. 15, N° 3: p. 26-40.
- PIERCY, N., KALEKA, A. y C. KATSIKEAS (1998): “Souces of Competitive Advantage in Hight Performing Export Company”, *Journal of World Business*, 33 (4): p. 378-393.
- PIGGOT, J. y M. COOK (1993): *International Business Economic: An European Perspective*, Longman, London.
- PLA, J. (2000): *La Estrategia Internacional de la Empresa Española*, Fundació Universitària Vall d’Albaida.
- PODADERA RIVERA, P (1999): “Los efectos del progreso técnico sobre la competitividad y el empleo”, *Boletín Económico de ICE*, N° 2612: p. 19-27
- PORTER, M. E. (1987): *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA. Méjico.

- PORTER, M. E.(1990): *The Competitive Advantages of Nation*, The Free Press, N.Y.
- RABINO, S.(1980) “An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies”, *Management International Review*, Vol. 20, nº 1: p. 67-73.
- RAO, T.R. y G. M. NAIDÚ (1992): “Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable?”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 6(1/2): p. 147-170
- REID, S. D. (1981). “The Decision-Maker and Export Entry and Expansion”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, Nº 2: p. 101-112.
- REID, S.D. (1982): “The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firm”, en CZINKOTA, M.R., *Export Management: an International Context*, Praeger Publish., NY. P. 18-38
- REUBER, R. Y E. FISCHER (1998): “ The Influence of the Management Team’s International Experience on the Internationalization Behaviours of Smes”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Nº 4: p. 807-825.
- RIALP, A.(1997): “Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica”, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- RIALP, A. (1999): “ Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura”, *Información Comercial Española*, Nº 781: p. 117-127.
- RIALP, A. y J. RIALP (2001): “ Conceptual Framework on SME’s Internationalisation: Past, Present and Future Trend of Research”, en AXINN, C. N. y P. MATHYSSENS (Ed.): *Reassessing the Internationalisation of the Firm. Advanced in International Marketing*, Vol. 11: p. 49-78.
- ROBERTSON, C. y S. CHETTY (2000): “ A Contingency Approach to Understanding Export Performance”, *International Business Review*, Vol. 9: p. 211-235.
- RODRÍGUEZ, D. (1999): “Relación entre innovación y exportaciones de las empresas: Un estudio empírico”, *Papeles de Economía Española*, Nº 81: p. 167-180.
- ROGERS, E. M. (1983): *Diffusion of Innovations*, 3ª ed., The Free Press, New York.
- ROPER, S. (1998): “Under-Reporting of R&D in Small Firms: The Impact of International R&D Comparisons”, *Small Business Economics*, Vol. 12: p. 131-135.
- ROSSINI, G. (1986): “ Il settore tessile-abbigliamento in Europa al 1992: i prezzi, i consumi e le residue barriere”, *Rivista di Politica Industriale*, Nº 7: p. 827-863
- ROOT, F.(1994): *Entry Strategies for International Market*, Lexinton book, Mc. Millan.
- ROSSON, P. y S. REID (1987): *Managing Export Entry and Expansion*, Ed. Praeger, New York.
- ROSSON, P y D. FORD (1982): “Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance”, *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 57-72.
- RYANS, A. (1988): “Marketing Strategy Factors and Market Share Achievement in Japan”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Nº 3: p. 389-409.
- RYNNING, M. y O. ANDERSEN (1994): “ Structural and Behavioral Predictors of Exports Adoption: A Norwegian Study”, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, Nº. 1:p. 73-89.
- SAMIEE, S. y P. ANCKAR (1998): “Currency Choice in Industrial Pricing: A Cross National Evaluation”, *Journal of Marketing*, Vol. 27 (Summer): p. 112-127.

SANTESMASES, M.(1997): *Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados*, Ed. Pirámide, Madrid.

SEGURA, J. et al: (1992): *Un panorama de la industria española*, MICYT; Madrid.

SEGURA, J. et al (1994): *Las empresas industriales en el 1992*, MINER, Madrid.

SEGURA, J. et al (1995): *Las empresas industriales en el 1993*, MINER, Madrid.

SHARMA, D. y J. JOHANSON (1987): “Technical Consultancy in Internationalization”, *International Marketing Review*, Vol. 4, Nº 4: p. 20-29.

SIMPSON, C. y D. KUJAWA (1974). “The Export Decision Process: An Empirical Inquiry”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 5, Vº 1: p. 107-117.

SOETE, L. (1987): “The Impact of Technological Innovation on International Trade patterns: The Evidence Reconsidered”, *Research Policy*, Vol. 16: p. 101-130.

SPALLONE, M. (1999): “Innovazione e Internazionalizzazione delle piccole e medie imprese”, en MEDIOCREDITO CENTRALE (Ed.): *Indagine sulle Imprese Manifatturiere: Settimo Rapporto*, Roma: p. 235-250.

STERLACCHINI, A. (1999): “Do Innovative Activities matter to Small Firms in Non-R&D-Intensive Industries? An Application to Export Performance”, *Research Policy*, Vol. 28: p. 819-832.

STONEMAN, P. (1995): *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Blackwell, Oxford.

STYLES, C. y T. AMBLER (1994): “Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom”, *Journal of International Marketing*, 6 (3): p. 12-36.

THOMAS, M. y L. ARAUJO (1986): “Theories of Export Behaviour: A Critical Analysis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, Nº 2: p. 42-52.

THORELLI, H. B. (1986): “Networks: Between Market and Hierarchies”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nº 1: p. 37-51

TOOKEY, D.(1964): “Factors Associated with Success in Exporting”, *The Journal of Management Studies*, Vol 1, march, p.48-66.

TOPRITZHOFER, E. y R. MOSER (1979): “Exploratorische LOGIT Analysen zur Empirischen Identifikation von Determinanten der Export Tüchtigkeit von Unternehmen”, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 49, Nº 10: p. 873-890.

VAHLNE, J. E. y K. A. NORDSTRÖM (1993): “The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience” *International Trade Journal*, Nº 7(5).

VALENZUELA, A. (2000): “Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Vol. 5: p. 91-109

VARALDO, R. (1987): “The Internationalization of Small and Medium Sized Italian Manufacturing Firms” en ROSSON, P. y S. REID (Ed.): *Managing Export Entry and Expansion*, Ed. Praeger, New York. p. 203-222.

VECIANA, J. (1999): *Función Directiva*, Servicio de publicaciones, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra (Barcelona).

VECIANA, J.M. y E. GENESCÁ (1994): “Management y competitividad en la empresa española”, *Alta Dirección*, N. 174: p. 83-98.

ZEITHAML, V. A., VARADARAJAN, P. R. y C. P. ZEITHAML (1988): "The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 22, N° 7: p. 37-64.

ZOU, S. y S. STAN (1998): "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15 (5): p. 333-356.

ZOU, S., TAYLOR, C. y G. OSLAND (1998): "The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance measures", *Journal of International Marketing*, 6 (3): p. 37-58.

WALTERS, P. G. y S. SAMIEE (1990): "A Model for Assessing Performance in Small US Exporting Firms", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 15, N° 2: p. 33-50.

WAKELIN, K. (1998): "Innovation and Export Behaviour at the Firm Level", *Research Policy*, Vol. 26(7-8): p. 829-841.

WELCH, L.S. y R. LOUSTARINEN (1988): "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, N° 2: p. 34-55.

WELCH, L.S. y F. WIEDERSHEIM-PAUL (1980): "Initial Export: A Marketing Failure", *The Journal of Management Studies*, October, p. 333-335.

WESTHEAD, P. (1995): "Exporting and No-Exporting Small Firms in Great Britain: A Matched Pairs Comparison", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*, Vol. 1, N° 2: p. 6-36.

WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.C. y L. S. WELCH (1978): "Pre-Export Activity: the First Step in Internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, N° 1. p. 47-58.

WILLMORE, L. (1992): "Transnationals and Foreign Trade: Evidence from Brasil", *Journal of Development Studies*, Vol. 28 (2): p. 314-335.

YAPRAK, A. (1985): "An Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and No-Exporting US Firm", *International marketing Review*, vol. 2, spring, p. 72-83.

YEOAH, P. y I. JEONG (1995): "Contingency Relationship between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment: A Proposed Conceptual Model of Export Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, N° 8: p. 95-115

YIN, R. (1993): *Application of case study research*, Beverly Hills, CA, Sage.