

Universitat de Lleida

La selección y expansión de mercados exteriores en la internacionalización de las empresas catalanas: un análisis empírico

Pilar Cos Sánchez

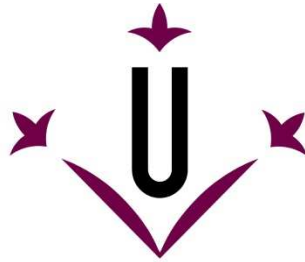
Dipòsit Legal: L.282-2013

<http://hdl.handle.net/10803/108138>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



Universitat de Lleida

FACULTAD DE DERECHO Y ECONOMÍA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN ECONÓMICA DE LOS RECURSOS NATURALES

**LA SELECCIÓN Y EXPANSIÓN DE MERCADOS
EXTERIORES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LAS EMPRESAS CATALANAS:
UN ANÁLISIS EMPÍRICO**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:

Pilar Cos Sánchez

DIRECTOR:

Dr. D. Antoni Colom Gorgues

Septiembre, 2012

A mi madre, M^a Josefa

La elaboración de una tesis doctoral no sería posible sin el apoyo, colaboración, paciencia y comprensión de muchas personas, a las que quiero agradecer el poder haberla finalizado.

En primer lugar, quisiera hacer una mención especial a mi primer director de tesis, Dr. Manuel Ruíz González, que desgraciadamente nos dejó el pasado mes de diciembre, causando un gran vacío en nuestro departamento, y que sin duda, sin su meritoria ayuda y sus directrices no hubiera sido posible culminar con éxito esta investigación.

Quisiera agradecer a mi actual director, Dr. Antoni Colom Gorgues, por haber aceptado, sin condiciones, continuar con la dirección de esta tesis. Por su valiosa ayuda, sus innumerables consejos y su experiencia, que han permitido el buen desarrollo y la finalización de esta Tesis. Así como por sus ánimos constantes tan necesarios en los momentos difíciles que acarrea un proyecto de esta envergadura.

También agradecer a las Dras. M^a Angels Cabasés y M^a Jesús Gómez por aportarme sus sólidos conocimientos indispensables para el progreso de la parte empírica de esta tesis, así como por su disponibilidad para responder a mis dudas.

A mis compañeros de departamento, y en especial a Blanca Escardíbul y a Margarita Moltó por compartir los buenos y malos momentos en este arduo camino, por sus consejos y por darme su apoyo continuo y su sincera amistad.

Como no, a mis amigas, Sonia, Maria, Anna, Mari Toni, Montse,... que han tenido la paciencia de aguantarme, animándome en todo momento.

Y por último, por su inagotable paciencia en mis altibajos, su incondicional apoyo y por haberme hecho más fácil este proceso, a Pepe, mi compañero inseparable, y a mis hijos Pep y Andrés (“los azules de Son Oleo”), por sentir haberles robado una parte del tiempo y porqué sin su comprensión y su buen humor no hubiera sido posible llegar a buen fin. También a toda mi familia, de forma especial a mi hermano Alberto y a Digna por estar siempre ahí.

Por todo ello, muchas gracias a todos.

En la presente tesis se analiza el comportamiento exportador de la empresa española y de la industria exportadora catalana en particular, acotando el amplio espectro del análisis de la internacionalización de las organizaciones y focalizando nuestro estudio en un ámbito específico que nos ha permitido profundizar en el mismo. De esta forma, en primer lugar se determinan los factores y el proceso que, según la literatura existente y tras un análisis del comercio internacional de Cataluña, influyen en las empresas en la selección de mercados exteriores, como decisión de vital importancia en su internacionalización. Y, en segundo lugar, sobre la base de un marco teórico y de la revisión de trabajos empíricos, se realiza un análisis de la muestra de la ESEE correspondiente a las industrias catalanas exportadoras, con el fin de identificar las características específicas de la empresa y los factores del marketing y del mercado que se asocian a una mayor diversificación geográfica de las ventas exteriores, para concluir con el estudio de su influencia sobre el éxito exportador.

En aquesta tesi s'analitza el comportament exportador de l'empresa espanyola i de la indústria exportadora catalana en particular, acotant l'ampli espectre de l'anàlisi de la internacionalització de les organitzacions i focalitzant el nostre estudi en un àmbit específic que ens ha permès aprofundir-hi. D'aquesta manera, en primer lloc es determinen els factors i el procés que, segons la literatura existent i després d'una anàlisi del comerç internacional de Catalunya, influeixen en les empreses en la selecció de mercats exteriors, com a decisió de vital importància en la seva internacionalització. I, en segon lloc, sobre la base d'un marc teòric i de la revisió de treballs empírics, es realitza una anàlisi de la mostra de l'ESEE corresponent a les indústries catalanes exportadores, amb la finalitat d'identificar les característiques específiques de l'empresa i els factors del màrqueting i del mercat que s'associen a una major diversificació geogràfica de les vendes exteriors, per concloure amb l'estudi de la seva influència sobre l'èxit exportador.

This thesis analyses the exporting behaviour of Spanish companies and the Catalan export industry in particular, limiting the vast analysis spectrum of the internationalisation of organizations and focusing our study in a particular area that has allowed us to delve deeper into it. Thus, we first determine the factors and process that, according to existing literature and after an analysis of international trade in Catalonia, influence enterprises in the international market selection, as a vital decision in its internationalisation. And, secondly, on the basis of a theoretical context and the review of empirical works, we carry out an analysis of the sample of the ESEE corresponding to Catalan export industries, in order to identify the specific characteristics of the company and the marketing and market factors which are associated with a greater international diversification, concluding with a study of their influence on export success.

ÍNDICE

CAPTITULO 0 – INTRODUCCION Y OBJETIVOS	1
Introducción y justificación	2
Objetivos de la tesis	6
CAPÍTULO 1 – LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS	11
1.1. Concepto	12
1.2. Enfoques sobre la internacionalización: una perspectiva general	13
1.2.1. Grado de internacionalización	17
1.3. Formas de entrada en mercados exteriores	18
1.4. Estrategias de marketing internacional	26
1.5. Características empresariales en el proceso de internacionalización	34
1.6. El resultado exportador	40
CAPÍTULO 2 – LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES	44
2.1. Importancia de la selección de mercados exteriores	45
2.2. Factores que influyen en la selección de mercados	47
2.2.1. Entorno del país	51
2.2.2. Distancia psicológica	53
2.2.3. Factores del mercado	56
2.2.4. Competencia	58
2.2.5. Información y conocimiento del mercado	59
2.3. Corrientes alternativas en la selección de mercados	62
2.4. Proceso de selección de mercados exteriores	72
2.4.1. Enfoque no sistemático	74
2.4.2. Enfoque sistemático	77
2.4.3. Modelo de selección y segmentación de mercados	85

CAPÍTULO 3 – DESCRIPCIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN CATALUÑA. ESTADÍSTICAS Y CARACTERÍSTICAS	87
3.1. Evolución del comercio exterior de Cataluña	88
3.2. Distribución geográfica de las exportaciones	90
3.3. Destinos principales de las exportaciones	95
3.4. Mercados destino de las exportaciones por sectores económicos	101
3.5. Factores externos influyentes en la selección de mercados de las empresas catalanas	104
 CAPÍTULO 4 – LA ESTRATEGIA DE EXPANSION INTERNACIONAL	 113
4.1. Introducción	114
4.2. Concentración <i>versus</i> diversificación	116
4.2.1. Estrategia de concentración de mercados	118
4.2.2. Estrategia de diversificación de mercados	119
4.2.3. Ventajas e inconvenientes	120
4.2.4. Grado de diversificación geográfica	123
4.3. Delimitación de la estrategias de expansión exterior	126
4.3.1. Criterios individuales	126
4.3.2. Multidimensionalidad de la estrategia	128
4.4. Características distintivas de las estrategias de expansión	133
4.5. Establecimiento de las Hipótesis de trabajo	137
4.5.1. Factores que influyen en la estrategia de expansión internacional	139
4.5.2. El resultado de la actividad exterior: relación con la estrategia de expansión internacional	166
 CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	 174
5.1. Muestra: Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE)	175
5.1.1. Composición de la muestra	176
5.1.2. Muestra seleccionada	179
5.2. Definición y medición de variables	181
5.3. Métodos de análisis de datos	188

CAPÍTULO 6 – ANALISIS DE RESULTADOS (I): ANALISIS DESCRIPTIVO	193
6.1. Perfil de la empresa exportadora <i>versus</i> no exportadora	194
6.2. Características de la empresa exportadora	199
6.2.1. Exportación y facturación	200
6.2.2. Formas de entrada en mercados exteriores	201
6.2.3. Intensidad exportadora	202
6.3. Mercados objetivo de las empresas	209
6.3.1. Destino de las exportaciones	210
6.3.2. Grado de expansión geográfica	213
6.4. Análisis comparativo según el enfoque de expansión de mercados exteriores	223
CAPÍTULO 7 – ANALISIS DE RESULTADOS (II)	230
7.1. Factores que influyen en la estrategia de expansión de mercados	232
7.2. La estrategia de expansión de mercados y el resultado exportador	252
7.2.1. Influencia de la estrategia de expansión de mercados sobre el resultado exportador	252
7.2.2. Relación entre grado de diversificación geográfica e intensidad exportadora	254
CAPÍTULO 8 – CONCLUSIONES FINALES	262
8.1. Conclusiones preliminares	263
8.2. Conclusiones de la primera parte	264
8.3. Conclusiones de la segunda parte	273
8.4. Recomendaciones	284
8.5. Limitaciones y líneas futuras de investigación	289
BIBIOGRAFÍA	291

CAPITULO 0
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La configuración del entorno global en la vida cotidiana de las empresas exige un tratamiento diferenciado en la gestión internacional, que reclama un espacio propio de estudio. El proceso de internacionalización de las *pymes* ha estado sujeto a una amplia investigación centrada, sobre todo, alrededor de la decisión de exportar y/o de su comportamiento exportador.

La literatura sobre la internacionalización de las empresas se ha localizado principalmente en el mundo anglosajón, y en especial, en la literatura norteamericana. En la actualidad, los diferentes estudios publicados sobre la empresa española certifican el reiterado interés que ha despertado esta temática en nuestro país. La internacionalización de la empresa española es un hecho indispensable en una economía cada vez más globalizada y en un mundo más competitivo, principalmente por lo que supone pertenecer a un gran mercado como es la Unión Europea. Se observa, pues, un importante número de trabajos enfocados en estos temas de carácter marcadamente actual. Algunos de los estudios atienden de forma particular el caso de alguna autonomía, siendo menor la evidencia empírica a nivel local o comarcal.

Al respecto y sobre la internacionalización de las empresas españolas podemos citar, entre otros, los trabajos de Alonso (1992, 1994a), Donoso (1992), Alonso y Donoso (1994, 1998, 2000), Calvo (1993), Fariñas (1993), Campa y Guillen (1995), Merino y Moreno (1996), Rialp y Rialp (1996, 2001), Moreno y Rodríguez (1998), Merino (1998), Rodríguez (1999), Gutierrez y Heras (2000), Roig (2000), Eusebio (2001), Melle y Raymond (2001), Pla y Cobos (2002), Arteaga (2003), Martín Armario (2003), Rienda (2005), Calderón *et al.* (2007), Dejo (2009), Monreal (2009). Si el ámbito de estudio está centrado en una comunidad autónoma, el número de estudios encontrados se reduce, entre ellos citamos los trabajos sobre las empresas catalanas (e.g. Alonso, 1994b; Rialp, 1997; Fontrodona y Hernández, 1998; Freixanet, 2009), siendo aun más limitadas las investigaciones desde la perspectiva de un territorio concreto (e.g. Martínez Mora, 1997; Jovell, 2007).

Una mayoría de los estudios señalados sobre la empresa exportadora española abordan la internacionalización de forma global, abarcando el amplio proceso que la define, mientras es más carente la literatura que trata de forma separada cada uno de los aspectos que la componen, como sería el caso de las decisiones relativas al número de países y tipos de mercados dónde operar.

La selección de mercados es una de las decisiones más determinantes dentro de la estrategia internacional seguida por la empresa, que representa el primer paso en su proyección internacional. No obstante, la investigación sobre el tema sigue siendo fragmentaria, con pocos estudios completos concernientes al proceso de selección de mercados, y los cuales han sido relegados en favor a trabajos orientados a la decisión de la forma de entrada en los mercados internacionales.

De la misma forma, el comportamiento exportador, tradicionalmente, se ha venido analizando a través de medidas que explican la decisión de exportar, la intensidad exportadora, las etapas del proceso de internacionalización y los modos de entrada, entre los más destacados. Sin embargo, son escasas las investigaciones que han ampliado el concepto de comportamiento exportador, para incluir aspectos distintos del ámbito general en la implicación de la empresa en sus actividades internacionales, como podrían ser aquellos concernientes a la expansión de mercados internacionales. También, se pone de manifiesto el creciente interés sobre los factores determinantes del comportamiento exportador de la empresa, con una amplia literatura que los respalda, si bien se caracteriza por ser heterogénea y estar fragmentada. Para conocer con detalle la situación de las empresas exportadoras, las variables relevantes son imprescindibles, tanto para tener un mejor conocimiento de la realidad empresarial como para indagar sobre sus ventajas competitivas, sus carencias y sus necesidades en el mercado internacional.

A su vez, otro de los temas que más interés ha suscitado entre los investigadores son los factores que pueden explicar el desempeño exportador de la empresa. Desde esta perspectiva, parece que el éxito de la empresa en los mercados exteriores está condicionado por diversos aspectos, entre ellos, la planificación y organización de la actividad exportadora, el compromiso exportador de la organización, las capacidades directivas, el grado de orientación internacional de la empresa, la adaptación del marketing y el mantenimiento de buenas relaciones con los distribuidores-intermediarios extranjeros (Navarro, 2002). Además de estos factores, la estrategia de expansión exterior también es considerada como uno de los determinantes del resultado exportador, no obstante, la abundante literatura que ha analizado esta relación ha confirmado lo discutible de la misma.

Después de un estudio exploratorio bibliográfico, se identifica, pues, la posibilidad de realizar nuevos trabajos que, por una parte, abarquen, de una forma amplia y sistemática, la temática que engloba la selección de mercados exteriores como decisión de vital importancia en la internacionalización de la empresa, y, que por otra, estén focalizados a nivel más delimitado como es el autonómico, y en concreto en Cataluña. La selección y la expansión de mercados son decisiones interrelacionadas, de forma que se hace necesaria una selección previa para adoptar una estrategia de expansión internacional determinada, o a la inversa, el enfoque de expansión condicionará el número de mercados finalmente seleccionados y su naturaleza. En este sentido, ambas decisiones conforman un amplio ámbito de estudio, aunque sean consideradas de forma independiente.

Con respecto a Cataluña, actualmente es la comunidad autónoma con más importancia relativa en el total de las exportaciones españolas, con un 26 por 100 de las mismas, cifra que está por encima del peso total de su economía sobre el conjunto de España, cuya aportación al PIB nacional es del 19,5 por 100, lo que, según se deduce de estos datos, parece reflejar una buena posición competitiva de las empresas catalanas.

De manera sintetizada, la contribución de esta investigación es, en primer lugar, tratar de realizar un estudio completo concerniente al proceso de selección de mercados exteriores, para su posterior aplicación al referente de los destinos prioritarios de las empresas catalanas. Y en segundo lugar se va a intentar ofrecer una visión más amplia sobre el comportamiento exportador de la empresa, al centrar el estudio en relación a la expansión de la empresa en el ámbito geográfico, una manifestación de la actividad exportadora importante, pero poco analizada en la literatura sobre la internacionalización. En este último punto es dónde centramos una parte importante de la presente investigación, en la que pretendemos ahondar en la identificación de los factores que explican la estrategia seguida por la empresa, en cuanto al ritmo de entrada en los mercados exteriores, así como su influencia sobre el éxito exportador.

En lo que respecta a la variedad en la composición de las muestras, sería recomendable que en el análisis del comportamiento exportador se considerara una muestra formada por empresas de diferentes tamaños. No obstante, son pocos los estudios que incluyen un amplio espectro de empresas en cuanto a la dimensión se refiere (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1984b; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993; Alonso y Donoso, 1998), centrándose la mayoría en *pymes*, mientras otros estudios hacen lo propio utilizando una muestra únicamente de empresas grandes (Hirsch, 1971).

En este sentido, el ámbito de trabajo de la presente investigación se centra en el análisis de una muestra que engloba tanto *pymes* como grandes empresas. La muestra seleccionada para realizar el análisis empírico del presente trabajo es la obtenida de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), para el año 2009. Se trata de una investigación estadística que, desde 1990, encuesta anualmente un panel de empresas representativo de las industrias manufactureras. Su diseño está pensado, entre otras, para generar información microeconómica de panel adaptada a la especificación y contraste de modelos econométricos derivados de la teoría económica y empresarial.

Del total de empresas industriales españolas que componen la muestra del panel de la ESEE, la muestra de nuestra investigación está formada por las empresas industriales exportadoras de la comunidad autónoma de Cataluña, si bien para un primer análisis comparativo también se han seleccionado las no exportadoras.

OBJETIVOS DE LA TESIS

De acuerdo con el enfoque temático decidido en la presente tesis doctoral, se propone el siguiente objetivo general: estudiar, analizar y determinar, en relación con la internacionalización de las empresas catalanas, los elementos que se implican como factores relevantes de las decisiones de selección y expansión de mercados exteriores.

A continuación, vamos a pasar a definir los objetivos específicos de esta investigación, que quedan divididos en dos partes diferenciadas. La primera de ellas se centra en detallar los factores y el proceso que, según la literatura existente, influyen en las empresas en la selección de los mercados exteriores, para, tras un análisis del comercio internacional de Cataluña, tratar de aplicarlo al ámbito exportador catalán.

Para la segunda parte, los objetivos se focalizan en varios ámbitos. El primero de ellos describe el perfil de las empresas exportadoras industriales catalanas y las características de su actividad exportadora. En el segundo objetivo, nos centramos en intentar identificar los factores que influyen para que una empresa adopte una determinada estrategia de expansión internacional, mientras en el último de nuestros objetivos, vamos a tratar de probar si las empresas obtienen mejores resultados en su actividad internacional en función de la estrategia de expansión de mercados exteriores seguida.

Para tratar de cumplir con los objetivos especificados, se pretende responder las siguientes cuestiones a lo largo de la presente investigación:

- ¿Qué factores influyen en las empresas en la selección de los mercados exteriores? Y, ¿cuál es el proceso seguido en su selección?
- ¿Cuáles son los destinos prioritarios de las empresas catalanas y en qué influye su elección?
- ¿Qué características definen a las empresas exportadoras catalanas y qué las diferencian de las no exportadoras?
- ¿En qué se caracterizan las industrias exportadoras catalanas que evidencian una mayor tendencia a diversificar sus ventas exteriores, de aquéllas que siguen la alternativa contraria?
- ¿El éxito exportador está influenciado por la estrategia de expansión internacional adoptada por las empresas exportadoras catalanas?

En este contexto, el trabajo se estructura en siete capítulos, empezando por un capítulo introductorio con el objeto de estudiar la internacionalización de las organizaciones, precisando los diferentes conceptos que definen éste fenómeno, las principales perspectivas de estudio existentes, diversos aspectos al respecto de las decisiones de internacionalización y ciertos factores que la condicionan.

En el capítulo dos, se presentan los aspectos principales incluidos en la literatura de la selección de mercados, que abarcan los factores que influyen en ella, las diversas corrientes existentes desde sus inicios y el proceso seguido por las empresas en la elección de los mercados a abordar. Seguidamente, el capítulo tercero, describe el comercio internacional de Cataluña, principalmente desde la perspectiva de la distribución geográfica de sus exportaciones, comparándolo con el del conjunto español, para finalizar relacionando la selección de mercados prioritarios con los factores explicativos y el proceso, definidos en el capítulo teórico anterior. De esta forma, estos dos capítulos conforman la primera parte de nuestra investigación, que pretenden cubrir los primeros objetivos específicos y tratan de dar respuesta a las dos primeras cuestiones señaladas.

Los siguientes capítulos integran la segunda parte de este trabajo, de forma que abarcan el resto de objetivos fijados y preguntas planteadas. El capítulo

cuarto, se centra en desarrollar las dos principales estrategias de expansión internacional existentes en la literatura tradicional, concentración *versus* diversificación, así como los criterios que las delimitan. Sobre un marco teórico y los resultados de los trabajos empíricos revisados, identificamos los diferentes factores situacionales que podrían determinar la estrategia seguida por la empresa, y que se agrupan en cuatro dimensiones (características específicas de la empresa, factores del producto, factores del mercado y otros factores de marketing). Estas variables clave permiten plantear y posteriormente contrastar una serie de hipótesis, al referente de la estrategia de expansión adoptada, que se completan con las hipótesis concernientes a su relación con el desempeño exportador, previa revisión de la literatura.

Los sucesivos capítulos presentados, se corresponden a la parte empírica de este trabajo. Ésta formada, por un capítulo metodológico de la investigación desarrollada, que incluye aspectos que atañen a la muestra, a la medición de variables y a las técnicas de análisis empleadas. En el capítulo seis presentamos los resultados de los análisis descriptivos, efectuados sobre los datos de la muestra de empresas catalanas, mientras en el capítulo séptimo desarrollamos los modelos que nos van a permitir contrastar las hipótesis establecidas en el capítulo cuarto. Y finalmente, dedicamos un último capítulo para exponer las conclusiones derivadas del estudio planteado y ofrecer una serie de recomendaciones prácticas, cerrando el capítulo con las limitaciones y futuras líneas de investigación.

Por tanto, con la presente investigación pretendemos seguir avanzando en el conocimiento del comportamiento exportador de la empresa española, y de la industria exportadora catalana en particular, acotando el amplio espectro del análisis de la internacionalización de las organizaciones, y focalizando nuestro estudio en un ámbito específico que nos permita profundizar en el mismo. De esta forma, nuestro marco de trabajo pretende integrar las decisiones relativas a la selección y a la expansión de los mercados internacionales, caracterizado por el reducido número de investigaciones, por tratarse de una materia fragmentaria y por la falta de tratamiento de forma conjunta y amplia.

En el cuadro siguiente, se relacionan los objetivos específicos de la presente investigación, las cuestiones que tratan de dar respuesta y los capítulos que afectan a los mismos.

Tabla resumen

Objetivos específicos	Cuestiones	Capítulos
Detallar los factores y el proceso que determinan la selección de los mercados exteriores.	¿Qué factores influyen en las empresas en la selección de los mercados exteriores? Y, ¿cuál es el proceso seguido en su selección?	1, 2
Examinar la distribución geográfica de las exportaciones de Cataluña y su relación con los factores explicativos.	¿Cuáles son los destinos prioritarios de las empresas catalanas y en qué influye su elección?	1, 2, 3
Describir el perfil de las empresas exportadoras industriales catalanas y las características de su actividad exportadora.	¿Qué características definen a las empresas exportadoras catalanas y qué las diferencian de las no exportadoras?	1, 3, 4, 5, 6
Identificar los factores que influyen a las empresas catalanas, en adoptar una estrategia tendente a la diversificación de mercados.	¿En qué se caracterizan las industrias exportadoras catalanas que evidencian una mayor tendencia a diversificar sus ventas exteriores, de aquéllas que siguen la alternativa contraria?	1, 4, 5, 6, 7
Determinar el efecto de la estrategia de expansión de mercados exteriores sobre el resultado exportador de la empresa.	¿El éxito exportador está influenciado por la estrategia de expansión internacional adoptada por las empresas exportadoras catalanas?	1, 4, 5, 6, 7

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 1

LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

1.1. Concepto

Diversas son las razones que llevan a las empresas a extender su actividad más allá de su mercado doméstico, tales como la saturación del mercado nacional, identificación de oportunidades en los mercados internacionales, seguimiento de clientes que ya se han internacionalizado (Ohmae, 1990), logro de economías de escala, incluso en algunos casos la internacionalización se justifica por ser un símbolo de éxito y progreso (Pelmutter, 1995).

A este respecto, un estudio sobre la internacionalización de las *pymes* europeas del 2004¹, revela que los principales motivos que las empresas encuentran para internacionalizarse en etapas avanzadas del proceso de internacionalización, son el acceso a nuevos o mayores mercados para sus productos-servicios y el acceso a *know-how* y tecnología, seguidos de la búsqueda de reducción de costes.

De esta forma, el entorno cada vez más competitivo ha obligado a un gran número de empresas a dirigirse hacia los mercados internacionales (Wood y Robertson, 2000), que sumado a la eliminación de las barreras comerciales y la creciente globalización de la economía ha acelerado aun más este proceso.

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha sido estudiado por un elevado número de investigadores. Se exponen a continuación diversas definiciones de la literatura sobre esta temática.

La internacionalización de la empresa ha de entenderse como aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

¹ EUROPEAN COMMISSION (2004): The Observatory of European SMEs - 2003/4, Luxemburgo.

La internacionalización comienza en el mismo momento en que el mercado exterior se constituye en referente para las decisiones estratégicas de la empresa, abarcando un amplio arco de posibles opciones, que va desde la exportación activa hasta la inversión en el exterior, pasando por todas las fórmulas contractuales intermedias; fórmulas y niveles de compromiso que son susceptibles de cambio en el tiempo, a medida que la empresa asienta su presencia en el escenario internacional (Alonso, 1994a).

La internacionalización es una alternativa estratégica de la expansión geográfica de la empresa, dónde se buscan mercados internacionales que permitan apoyar y ampliar el crecimiento deseado, siguiendo un proceso sistemático que nos permita detectar aquellos mercados con más posibilidades y aprovechar aquellas oportunidades que mejor se adapten y confluyan a la empresa (García Cruz, 2000).

A su vez, Villareal (2005) define internacionalización como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”.

1.2. Enfoques sobre la internacionalización de la empresa: una perspectiva general

En el presente apartado trataremos la internacionalización de la empresa haciendo una revisión de los distintos enfoques desde los que se ha abordado este fenómeno. Se pueden destacar cuatro grandes grupos de enfoques teóricos para el estudio de la internacionalización de las empresas (Galván, 2003; Jovell, 2007; Monreal, 2009), estos son el enfoque económico, el enfoque

de proceso, el enfoque de redes y por último los nuevos enfoques (*born-globals*).

El *enfoque económico*, que partiendo de los planteamientos surgidos en la década de los setenta y de los ochenta, para explicar la existencia de la empresa multinacional, incluye las teorías de internacionalización de la empresa que la definen como un proceso altamente dependiente de la comparación de las ventajas económicas y de los costes (Kindleberger, 1969; Williamson, 1975; Buckley y Casson, 1976, 1985; Hymer, 1976; Dunning; 1977, 1980, 1988; Buckley, 1988,1990). Este enfoque está estrechamente relacionado con “las explicaciones tradicionales de la Inversión Directa en el Exterior” (Rialp, 1999). Este conjunto de trabajos constituyen la denominada literatura sobre modos de entrada, cuyo objetivo explícito es analizar la elección apropiada del modo de entrada de una empresa en un mercado extranjero determinado (Martin Armario, 2003).

Con respecto al *enfoque de proceso o secuencial*, los modelos englobados analizan la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje, basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados internacionales (Galván, 2003). Este enfoque aborda el proceso de la internacionalización de la empresa en sentido dinámico, a diferencia de las teorías del enfoque anterior, que son concebidas desde una perspectiva predominantemente estática (Alonso y Donoso, 1998). Por consiguiente, estos modelos están relacionados con las decisiones de internacionalización de la empresa que consideran su desarrollo a través de una serie de etapas, variando su número y naturaleza de un modelo a otro, a lo largo del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001). Aunque son numerosas las propuestas dentro de este enfoque (Vernon, 1966; Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998), las más significativas son la teoría de *Upssala*, el modelo del ciclo de vida y el modelo basado en la adopción de innovaciones.

En el *enfoque de redes*², los mercados se configuran como redes de relaciones entre organizaciones (Johanson y Mattson, 1988), de tal manera que el grado de internacionalización de la red en la que la empresa está inmersa tiene fuertes implicaciones en el proceso de internacionalización de la misma (Martín Armario, 2003). El proceso de internacionalización es descrito como un desarrollo lógico de redes interorganizativas y sociales de las empresas³ (Mitchell, 1969; Tichy, 1981; Hakansson y Johanson, 1988; Weiman, 1989).

Tabla 1.1: Principales teorías sobre la internacionalización de la empresa

Enfoques teóricos	Internacionalización	Selección de mercados exteriores
Perspectiva económica		
Teoría de la organización industrial (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976)	Basada en la posesión de alguna ventaja monopolística. Se considera que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (Galván, 2003).	Se localizan las instalaciones productivas en mercados exteriores, en función de las ventajas competitivas propias y exclusivas que posee la empresa (Galván, 2003).
Teoría de la internalización o teoría de los costes de transacción (McManus, 1972; Williamson, 1975; Buckley y Casson, 1976, 1985; Buckley, 1988)	Sobre la base de la teoría de costes de transacción, la internacionalización de las empresas se fundamenta en dos axiomas básicos: ventajas de localización (dónde los costes son menores), y ventajas de internalización (la empresa crece internalizando mercados hasta que los beneficios compensen sus costes) (Buckley, 1988).	Se basa en la identificación de las ventajas de localización en mercados exteriores, en función de factores económicos: costes, economías de escala, estructura del mercado (Galván, 2003).
Paradigma Ecléctico (Dunning, 1977, 1980, 1988)	Explica el comportamiento de las empresas transnacionales a partir de ventajas específicas de propiedad y localización (Jovell, 2007). Según esta teoría, la decisión de abordar los mercados internacionales, así como la elección del modo de entrada a los mismos, depende de tres factores, la propiedad, la localización y la internalización (Martín Armario, 2003).	Es una decisión racional basada en los costes y en las ventajas de producir en determinados mercados (Galván, 2003).
Perspectiva de proceso		
Modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990)	Esta basada en la teoría del comportamiento de la empresa. La empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto, a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El proceso de internacionalización adopta una secuencia gradual, derivada del efecto que el aprendizaje y que el nivel de compromiso exterior tienen en la disminución de la incertidumbre con que opera la empresa (Alonso y Donoso, 1998).	Determina a qué países debe dirigirse la empresa en función de la distancia psicológica percibida (Galván, 2003).

² Para Monreal (2009), el enfoque de redes esta incluido dentro de la perspectiva estratégica, juntamente con la “Teoría de las capacidades de las organizaciones” (Madhok, 1997). No obstante, las teorías estratégicas no siempre han sido tratadas como un enfoque independiente, sino como una simplificación de los enfoques secuenciales y económico (Andersson, 2000).

³ Galván (2003).

Enfoques teóricos	Internacionalización	Selección de mercados exteriores
Teoría del ciclo de vida (Vernon, 1966)	Este modelo, considera la internacionalización de la empresa como un proceso que evoluciona a medida que el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida (Vernon, 1966) ¹ .	Se decide dónde localizar la producción en función de las condiciones económicas evaluadas: economías de escala, minimización de costes, ingresos <i>per cápita</i> , demanda, activos empresariales (Galván, 2003).
Modelo de innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978)	Se tratan de planteamientos dotados de una mayor flexibilidad. Fundamentan la tesis de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial basado en la actividad exportadora de la empresa.	Se basa en el análisis de las condiciones externas más favorables para realizar actividades de exportación (Galván, 2003).
Teoría de redes (Mitchell, 1969; Tichy, 1981; Johanson y Mattson, 1988;; Weiman, 1989)	La entrada en mercados exteriores se analiza como función de las interacciones inter-organizativas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Galván, 2003). La información se distribuye a través de la interacción social.	Se basa en la interacción entre decisores y miembros de las redes sociales para disminuir los costes de búsqueda de mercados exteriores (Galván, 2003).
Nuevos enfoques: <i>empresas Born-globals o International new ventures</i> (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997)	Empresas que desde, prácticamente, su creación siguen un enfoque global o internacional. Siguen un proceso de internacionalización más rápido, que rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta la teoría escandinava, la experiencia (Pla y Cobos, 2002). Una serie de circunstancias facilitan el surgimiento de este nuevo tipo de empresas, como son la mayor globalización de las distintas economías nacionales, la facilidad de acceder a nuevas tecnologías y unos menores costes de comunicación y transporte, (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997).	Se seleccionan nichos de mercado dentro del segmento considerado como mercado potencial (Galván, 2003).

¹Para este autor, la IDE establece una forma de rentabilizar el dominio tecnológico en el proceso de producción y de comercialización de un producto, cuando este está en su fase de estandarización (Alonso y Donoso, 1998). Fuente: Elaboración propia

Por último, una nueva perspectiva del proceso de internacionalización, las empresas nacidas globales, *born-globals* o *international new ventures* en terminología anglosajona, son empresas de reciente creación que se caracterizan por internacionalizarse prácticamente desde su constitución, en lugar de seguir un proceso gradual y lento en el tiempo (Rialp *et al.*, 2010). En este sentido, durante las últimas décadas se ha desarrollado una abundante literatura que ha tratado de explicar dicho fenómeno (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; Plá y Cobos, 2002; Rialp *et al.*, 2010).

En la anterior tabla 1.1 se detallan las teorías englobadas en cada uno de los grupos acabados de definir, con las ideas principales sobre la internacionalización y la decisión de selección de mercados exteriores.

1.2.1. Grado de internacionalización de la empresa

Existe un continuo debate sobre lo que constituye una adecuada definición operativa del grado de internacionalización de la empresa y, por tanto, de la etapa en la que se encuentra la empresa dentro del proceso de internacionalización (Sullivan, 1994, 1996; Ramaswamy, Kroeck y Renforth, 1996).

Pla y Cobos (2002) señalan tres corrientes, la primera se sustenta en las etapas exportadoras (exportación indirecta, exportación a través de agentes independientes y exportación mediante filiales de venta) y en una etapa en la que la empresa produce en el exterior (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Luostarinen, 1979). La segunda corriente se centra en distinguir diferentes etapas dependiendo de la intensidad exportadora⁴ de la empresa (Bilkey y Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992; Crick, 1995). La idea básica de esta segunda corriente es que las empresas pueden clasificarse según su actitud frente a la exportación: las empresas que no exportan, las exportadoras iniciales o pasivas y las exportadoras avanzadas o activas (Pla y Cobos, 2002).

Con respecto a esta segunda corriente, la intensidad exportadora ha sido utilizada como indicador del grado de internacionalización en estudios recientes, tales como Fernández y Nieto (2002) y Castillo y Requena (2003). Referente a los primeros, para ser capaces de captar realmente el grado de internacionalización, no basta con identificar si la empresa exporta o no, sino también el grado en que las ventas dependen del mercado exterior (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Wakelin, 1998). Para los segundos, la internacionalización debe entenderse como la obtención de una cuota de mercado distinta a la nacional vía exportación, al margen de que existan licencias, se invierta en empresas conjuntas o se invierta directamente en otro país en el mismo o distinto sector.

⁴ La intensidad exportadora se define como el ratio de las ventas totales de la empresa que se han obtenido a través del desarrollo de actividades de exportación (Cavusgil, 1984b).

Otras investigaciones, no obstante, han empleado dos dimensiones para la evaluación del grado de internacionalización: la intensidad exportadora y la diversidad o cobertura internacional (número de países servidos por la empresa). Ambos indicadores son comunes tanto en la literatura de éxito exportador (Katsikeas *et al*, 1996; Gençtürk y Kotabe, 2001; Cadogan *et al*, 2002) como en la literatura de teorías de internacionalización (Cavusgil, 1980; Sullivan, 1994; Gankema, Snuif y Zwart, 2000; Pla y Cobos, 2002). En base a estas dos dimensiones se establece el nivel o etapa que atraviesa la empresa en su proceso de internacionalización (Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003; Calderón *et al.*, 2007; Calderón, Fayos y Turbillejas, 2007); estas son: iniciándose, exporta esporádicamente, exporta regularmente, internacionalizada, muy internacionalizada (exporta e invierte en el exterior).

Siguiendo el trabajo de Pla y Cobos (2002), éstos autores señalan un tercer enfoque, al existir una serie de empresas que no sigue el modelo secuencial propuesto por las dos anteriores teorías, las *Born-globals* o *International new ventures* (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997). De acuerdo a esta reciente corriente, para Pla y Cobos (2002), el tiempo transcurrido desde que la empresa se crea hasta que empieza a exportar, la intensidad exportadora y el número de mercados servidos, constituyen un indicador del grado de internacionalización de la empresa y de la trayectoria seguida a lo largo del tiempo.

1.3. Las formas de entrada en mercados exteriores

Si nos centramos en el fenómeno de la internacionalización desde el punto de vista empresarial o microorganizativo, podemos establecer tres perspectivas diferenciadoras, definidas por Rialp (1999).

La primera perspectiva es la referida a las teorías de la empresa multinacional y más concretamente de sus actividades de inversión directa en el extranjero (IDE), que de acuerdo a la clasificación del apartado anterior se corresponde al enfoque económico.

La segunda perspectiva diferenciada por Rialp (1999) es representada por el “modelo del proceso de internacionalización o enfoque gradualista” (*Uppsala-Model*) de las empresas, generalmente *pymes*. Esta teoría establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes que constituye la denominada “cadena de establecimiento”⁵. Este modelo constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos basados en establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa (Rialp, 1999). Así, el desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales.

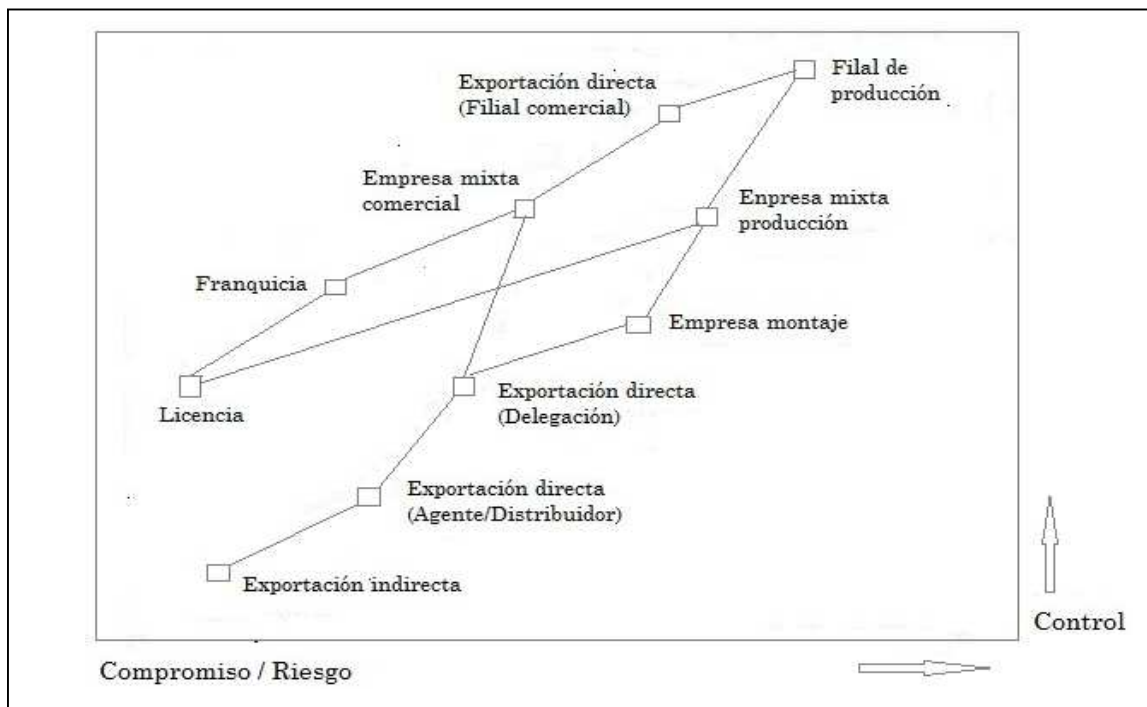
En cuanto al tercer enfoque planteado por Rialp (1999), éste está basado en la literatura sobre la elección de los “modos de entrada” al exterior, “el cual apoyándose firmemente en un análisis más dinámico de los costes de transacción, parece gozar de una mayor capacidad explicativa de la progresión experimentada por la empresa a lo largo de su evolución internacional” (Rialp, 1999).

Para este autor, una consideración conjunta de los enfoques facilita en gran manera la comprensión de la compleja naturaleza de la internacionalización, que no permite ninguno de los enfoques considerados por sí solos. De esta forma, se consigue una visión menos parcial, y más integradora del proceso de internacionalización, capaz de entrelazar el gradualismo basado en el aprendizaje, fundamental durante las fases iniciales, con una concepción altamente dinámica de los modos de entrada al exterior en estadios posteriores (Rialp, 1999).

⁵ En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas: 1ª) actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2ª) exportaciones a través de representantes independientes; 3ª) establecimiento de subsidiarias comerciales en el país extranjero; 4ª) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Como se puede observar, cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Las diversas formas de entrada al exterior quedan reflejadas en la Figura 1.1, difiriendo en función del volumen de recursos comprometidos y por tanto del riesgo asumido y del control que se quiera ejercer en las operaciones exteriores, de forma que, a lo largo del tiempo, para una misma empresa podrían llegar a solaparse (Rialp, 1999). En general, desplazarse hacia estadios más elevados de internacionalización, debido al aprendizaje acumulativo de la empresa en el proceso, implica mayores conocimientos y experiencias a nivel internacional (Root, 1994; Alonso y Donoso, 1994; Rialp y Rialp, 1996; Rialp, 1999). Por lo tanto, se trata de un proceso dinámico y acumulativo, “dado que se tiende a ascender hacia niveles superiores de compromiso una vez que se ha acumulado experiencia en los tramos previos” (Rialp, 1999).

Figura 1.1: Evolución en la decisión del modo de entrada al exterior



Fuente: Rialp (1999)

Observamos que a medida que aumenta el control de la empresa sobre activos y operaciones exteriores, aumenta también el riesgo y disminuye la flexibilidad operativa de la empresa como consecuencia de un mayor nivel de

recursos comprometidos, pero la incertidumbre sobre el comportamiento en los mercados exteriores se vé, a su vez, disminuida (Alonso y Donoso, 1998)⁶.

En este sentido, para Alonso y Donoso (1998) y Rialp (1999), las empresas que traten de rentabilizar sus ventajas específicas (productiva, tecnológica, organizativa, gerencial y/o comercial) fuera de su mercados doméstico, le caben tres opciones genéricas (véase Figura 1.1): la exportación desde el mercado origen, instalarse en el mercado destino mediante la inversión en el exterior, o ceder la explotación de tales ventajas a otra entidad extranjera⁷. A su vez, dentro de cada una estas tres alternativas se presentan distintos niveles intermedios que constituyen toda una amplia gama o variedad de vías estratégicas de penetración en los mercados internacionales.

Cada una de estas opciones implica diferencias respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre los mercados exteriores, los recursos que debe comprometer y los beneficios que potencialmente podría obtener (Caves, 1982; Buckley, 1995). En este sentido, un mayor grado de control de la firma en las operaciones exteriores supone un mayor riesgo asumido, debido al aumento de la responsabilidad en la toma de decisiones y al mayor compromiso de recursos y, por lo tanto, los beneficios potenciales en el medio plazo también tienden a ser mayores. En el lado opuesto, las formas de entrada que implican un bajo nivel de control minimizan el riesgo asumido, pero a menudo a expensas de los beneficios a medio plazo.

Si se opta por la exportación, es posible establecer una senda creciente de implicación de la empresa que va desde la exportación indirecta hasta la directa. En la exportación indirecta la empresa delega en una empresa intermediaria independiente o *trading companies*⁸ las actividades propias de

⁶ Estos autores subrayan el carácter gradual del proceso de internacionalización, el cuál influye en la elección de los mercados de destino, ya que inicialmente la empresa tenderá a proyectarse en aquellos países más próximos geográfica y culturalmente, es decir con menor distancia psicológica.

⁷ El modo de entrada más habitual de las empresas suele ser la exportación, bien de forma indirecta a través de intermediarios, o de forma directa mediante venta directa, agentes o distribuidores, o establecimiento de subsidiarias comerciales, hasta llegar, a medida que incrementen los recursos y capacidades, al desarrollo de inversión directa en el exterior (Nieto y Llamazares, 1998), a través de filiales productivas.

⁸ Compañías, generalmente multinacionales, que realizan operaciones de importación y exportación, operaciones triangulares, o comercio de compensación.

comercialización y marketing en los mercados destino, lo que supone un bajo nivel de recursos comprometidos, que aminora el riesgo de la operación, pero limita en sobremanera el control de las operaciones exteriores.

Por el contrario, en la exportación directa la empresa se compromete en el desarrollo de una estrategia internacional, recurriendo a intermediarios directamente bajo su control o a la extensión directa de la empresa en el mercado destino (Alonso y Donoso, 1998). Por tanto, según estos autores, la exportación directa, que supone una implicación directa en la gestión de las ventas en el mercado destino, abarca tanto la utilización de agentes comerciales y distribuidores⁹ en el país destino, como el establecimiento de subsidiarias comerciales en el exterior (delegaciones comerciales¹⁰ o filiales comerciales¹¹). En esta segunda opción hay un mayor nivel de recursos/activos comprometidos que la exportación indirecta, que supone un mayor riesgo, pero también un mayor control y conocimiento sobre sus actividades exteriores. No obstante, dentro de las diversas fórmulas incluidas en la exportación directa, hay también diferentes grados de control, compromiso y riesgo, siendo menor para los agentes y distribuidores, pero que a su vez supone mayor flexibilidad operativa que para las subsidiarias comerciales.

Otra forma de exportación, aparte de la indirecta y directa, es la concertada que incluye diversas figuras, entre ellas los consorcios de exportación¹² y los acuerdos de *piggyback*¹³. Estas formas de entrada suponen menos control que las exportaciones directas y por ende un menor compromiso exportador y una menor asunción de riesgos en los mercados exteriores.

⁹ Es la forma de introducción más habitual entre las *pymes* que empiezan su expansión internacional y también entre empresas de pequeño tamaño (Nieto y Llamazares, 1998), ya que es relativamente sencillo, práctico y no muy costoso. Mientras el distribuidor compra (en la mayoría de los casos, en firme) y revende el producto del exportador en el mercado exterior en el que se encuentra, el agente comercial cobra una comisión a la firma exportadora.

¹⁰ Una delegación o sucursal es, a efectos legales, parte de la compañía matriz; carecen de personalidad jurídica propia, dependiendo y actuando en el mercado en nombre de la casa matriz (Nieto y Llamazares, 1998).

¹¹ Una filial propia es una sociedad independiente constituida de acuerdo con la legislación del país en el que se establece y, por tanto, dotada de personalidad jurídica (Nieto y Llamazares, 1998).

¹² Los consorcios de exportación se consideran como un caso particular de cooperación o alianza entre empresas con vocación exportadora, cuyo objetivo principal es el de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores desde su mismo país de origen o bien el de constituir una red de distribución común a todos los integrantes del consorcio en un mercado exterior determinado (Rialp *et al.* 2005).

¹³ Un acuerdo de *piggyback* se produce cuando un fabricante utiliza sus canales de distribución en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes, conjuntamente con los suyos (Nieto y Llamazares, 1998).

Alternativamente a la exportación, la empresa puede desplazar sus capacidades productivas al exterior mediante la inversión directa al exterior (IDE)¹⁴, ya sea a través de empresas mixtas (*joint ventures*)¹⁵ o filiales propias en los mercados destino. La empresa ha avanzado en su grado de compromiso internacional creando centros de producción en diversas partes del mundo, buscando ventajas en costes, sorteando aranceles o cuotas a la importación (Nieto y Llamazares, 1998). En el modo de entrada mediante la implantación en el exterior, es dónde la empresa necesita mayor nivel de recursos/activos comprometidos, que implica un mayor nivel de asunción de riesgos y poca flexibilidad, así como la creación de nuevos problemas de gestión, pero por contra supone un elevado control y conocimiento de los mercados en los que opera, así como una mayor competitividad.

Si se opta por la vía de la cesión de tecnología, ésta se puede materializa a través de dos fórmulas, la licencia de fabricación¹⁶ y la franquicia internacional¹⁷. El sistema de franquicia ofrece una alternativa de internacionalización empresarial para *pymes*, al ofrecer un modelo de entrada en mercados internacionales con poca o baja inversión financiera y con un buen grado de control operativo (Cerviño, 1999). El riesgo asumido mediante la cesión de tecnología es bajo, derivado del bajo compromiso de recursos que comportan estas fórmulas de entrada para la empresa.

Por otro lado, los factores internos, como el tipo de producto, el grado de internacionalización de la empresa, el conocimiento del mercado, los objetivos,

¹⁴ Según Durán Herrera (1999), diremos que existe IDE “si un agente económico residente en un determinado país realiza una inversión en una empresa localizada en el exterior, mediante la cual obtiene una participación y una influencia efectiva y estable en su gestión”.

¹⁵ Una *joint-venture* es una compañía en la que participan dos o más empresas procedentes de países distintos (habitualmente del mismo sector), con voluntad de permanencia (Alonso y Donoso, 1998), para el desarrollo conjunto de un actividad, de forma que colaboran en los aspectos técnico, comercial y/o financiero de una negocio (Nieto y Llamazares, 1998).

¹⁶ Una licencia de fabricación es un acuerdo contractual que permite al adquirente acceder a un conocimiento protegido (patentes, *copyrights*, marcas y *know-how* sobre el producto o el proceso de fabricación), a cambio de satisfacer una compensación económica o *royalty* en función de las ventas (Alonso y Donoso, 1998).

¹⁷ Una franquicia consiste en la cesión a una empresa situada en un mercado exterior, no únicamente de un conocimiento, sino también de una forma de organizar el negocio, de un nombre comercial y de una tecnología de gestión (Alonso y Donoso, 1998), a cambio de una contraprestación financiera. La importancia de la franquicia como sistema de distribución moderna ha sido ampliamente reconocida por académicos y profesionales del *marketing*, especialmente a partir de la década de los años setenta (Elango, 2007).

las capacidades y recursos de la empresa, juntamente con los factores externos, tales como las características del mercado, la competencia internacional y doméstica, las barreras o incentivos de los gobiernos y el riesgo del país, van a condicionar la elección de la vía de comercialización más adecuada para la empresa (Alonso y Donoso, 1998; Nieto y Llamazares, 1998).

Por su parte, Martín Armario (2004) y Calderón *et al.* (2007) distinguen tres grupos de factores: factores internos de la empresa¹⁸, factores específicos de la industria o del sector de la actividad¹⁹ y factores dependientes del país de destino o del país-localización-entorno²⁰. En función de los factores que se consideran más relevantes, el criterio en la toma de decisión del modo de entrada difiere, lo que implica a su vez diferentes modelos explicativos de selección. En este contexto, desde una perspectiva teórica, Calderón *et al.* (2007), llevan a cabo una revisión de la literatura al respecto, distinguiendo entre ellos los cuatro modelos que consideran más significativos, al recoger éstos de forma más explícita la evolución sufrida en la última década, y los cuales vamos a presentar por mostrar un enfoque alternativo al expuesto.

El primero de ellos, es el “Modelo según la aproximación de los costes de transacción”, que se fundamenta en la teoría de los costes de transacción, encontrando como modelo explicativo más relevante el propuesto por Hill, Hwang y Kim (1990), dónde los factores transaccional, estratégico y del entorno explican la forma de introducirse en un mercado, de manera que la valoración conjunta de los tres factores explica dicha decisión (Kim y Hwang, 1992).

El segundo modelo de modos de entrada en mercados exteriores, propuesto por Calderón *et al.* (2007), es el “Modelo según el paradigma ecléctico” (Dunning, 1977, 1980, 1989), que es un amplio enfoque sintetizador de numerosas teorías

¹⁸ Tamaño de la empresa, pertenencia a un grupo empresarial, experiencia internacional, estrategia empresarial, entre otros.

¹⁹ Características del sector, concentración, ventajas en costes, clientes internacionales, etcétera.

²⁰ Potencial, riesgo, necesidad de recursos, relaciones políticas-comerciales, localización, entorno, entre otros.

económicas como la teoría de recursos, la teoría de los costes de transacción y la teoría del comercio internacional (Andersen, 1997). La elección de explotar las ventajas de propiedad²¹, localización²² e internalización²³, determina la decisión y selección del modo de entrada (Calderón *et al.*, 2007).

El tercero de los modelos expuestos, es el “Modelo según las teorías del proceso de internacionalización”²⁴, en base al modelo de *Uppsala*, se sitúa el compromiso creciente con los mercados exteriores (Johanson y Valhne, 1977), de forma secuencial (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977, 1990), a medida que el tiempo transcurre. Los factores de la empresa, como la experiencia internacional y la antigüedad de la empresa, serían entre otros, los más relevantes en este modelo.

Y por último, Calderón *et al.* (2007) señalan el “Modelo desde la perspectiva jerárquica”, que plantea la selección de los modos de entrada como una decisión que se toma de forma jerárquica, de forma que en un primer nivel se decide invertir o no en el mercado internacional, en un segundo nivel se decide el modo de entrada y finalmente se elegirá la forma exacta (Pan y Tse, 2000), tal como queda reflejado en la figura 1.2.

En este modelo se dividen las formas de entrada en dos grupos principales: las modalidades que no requieren inversión en el exterior (exportación en sus diferentes formas²⁵ y los acuerdos contractuales) y aquellas que implican inversión en el exterior (subsidiarias propias y *joint-ventures*, ya sean comerciales o productivas).

²¹ Activos y habilidades de la empresa.

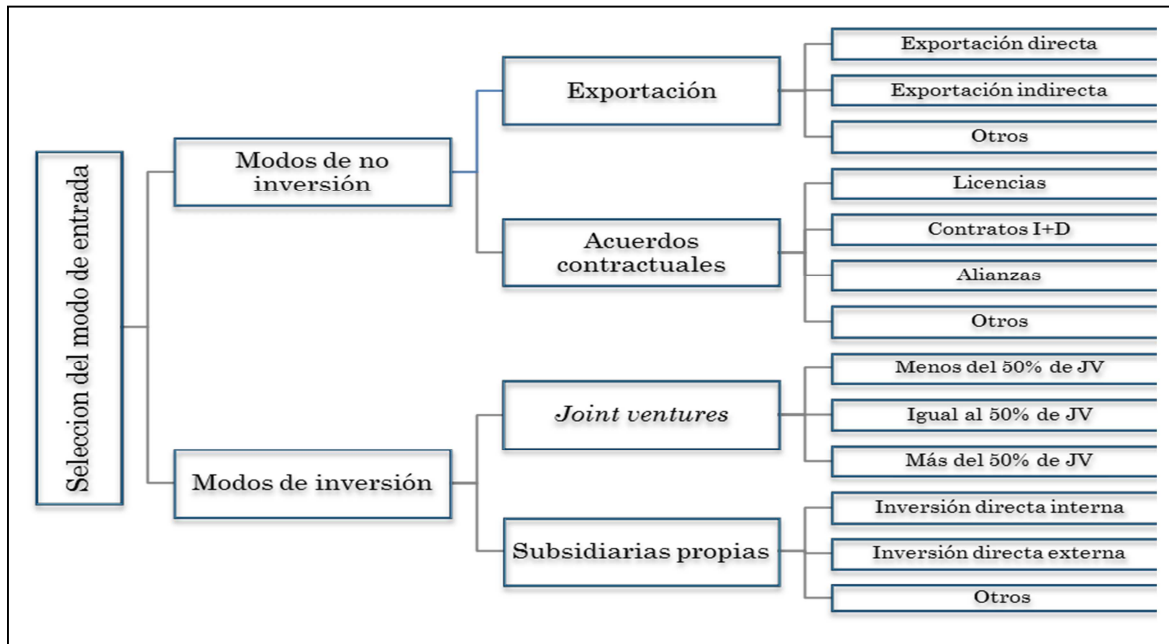
²² Atractivo del país donde desea internacionalizarse.

²³ Costes de elegir una determinada modalidad de entrada.

²⁴ Autores de este modelo, aparte de los señalados, Cavusgil (1980, 1984), Czinkota (1982), Rao y Naidu (1992) y modelos adaptativo de Lam y White (1999).

²⁵ En las exportaciones, como primera etapa del proceso de internacionalización, las empresas no comprometen una gran cantidad de sus recursos, asumen menos riesgos financieros y permiten una mayor flexibilidad estructural y estratégica en los mercados (Leonidou *et al.*, 2002); es la opción más atractiva para las empresas de menor tamaño.

Figura 1.2: Modelo modos de entrada según perspectiva jerárquica



Fuente: Pan y Tse (2000)

1.4. Estrategias de marketing internacional

En la proyección internacional de las organizaciones, *seleccionar los mercados*²⁶ en los que la empresa desarrollará sus actividades exteriores y configurar el orden de entrada a los mismos, previa identificación de los mercados potenciales de la empresa (tras haber realizado una exhaustiva investigación de mercados exteriores), decidir *la línea de productos o servicios* a comercializar y elegir las *formas de entrada*²⁷ (Nieto y Llamazares, 1998) óptimas en cada uno de los mercados seleccionados, se configuran como tres de las dimensiones de toda estrategia de internacionalización empresarial. A estas se añaden las decisiones estratégicas²⁸ relativas al *grado temporal* o el ratio de expansión, es decir el tiempo o secuencia de entrada, por lo que la empresa debe decidir si penetrar en los países seleccionados de forma

²⁶ Véase capítulo 2.

²⁷ Véase apartado 1.3.

²⁸ No toda decisión empresarial pertenece al campo de las decisiones estratégicas; para que así sea es necesario, que como mínimo, la decisión cumpla los tres requisitos: suponga una asignación de recursos y capacidades de la empresa al servicio de un objetivo deliberado; afecta a opciones substanciales, que definan el proyecto de la empresa; y sus efectos tengan un efecto temporal a medio y largo plazo (Alonso y Donoso, 1998).

simultánea o de forma secuencial (*concentración frente a diversificación*)²⁹, así como la decisión relativa a la *estandarización o adaptación* de las *estrategias del marketing internacional*, constituyendo la última decisión en la internacionalización de la empresa, el establecimiento de estas estrategias.

“El marketing internacional ha recibido denominaciones alternativas, como el marketing multinacional y marketing global”, que se corresponden a diferentes enfoques de la actividad comercial internacional de la empresa (Santesmases, 2004).

El marketing internacional se encuadra dentro del programa estratégico de la empresa y subordinado a éste (Nieto y Llamazares, 1998). Para su desarrollo se considera: la orientación de la empresa; los recursos disponibles, pues en definitiva son las principales restricciones a las que se enfrenta la empresa; los objetivos marcados en cada uno de los mercados exteriores seleccionados; la estrategia internacional dentro de la cual se encuadran, en función de si se trata de una estrategia estandarizada o adaptada a cada mercado; y la forma de entrada seleccionada en el/los mercados exteriores, pues condicionará en gran medida el resto de los componentes de la estrategia (García Cruz, 2000).

Al referente de la dicotomía estandarización *versus* adaptación³⁰, mientras la primera supone comercializar el mismo producto en todos los mercados internacionales, con el mismo precio, a través de los mismos canales de distribución y comunicación (es lo que se conoce como estandarización pura), la segunda estrategia implica la adaptación de las estrategias de marketing a las características propias de cada mercado, que permite poder aprovechar las oportunidades que surgen en esos mercados (García Cruz, 2000).

En la práctica son inviables tanto una estrategia como otra en sentido estricto, ya que una total adaptación supondría unos costes elevados que

²⁹ Véase capítulo 4.

³⁰ O también estrategia global *versus* multidoméstica. En la primera, las similitudes culturales, sociales o económicas de los países son mayores que las diferencias, partiendo de la existencia de un proceso de homogeneización en las necesidades de sus consumidores (Santesmases, 2004).

serían insostenibles, mientras una estandarización total es imposible, aunque solo sea por las diferencias culturales y de idioma, entre otras, existentes entre países. Por tanto, es una cuestión de grados entre adaptación y estandarización³¹, no en posturas extremas (García Cruz, 2000)³².

“Las estrategias de marketing no son otra cosa que instrumentos de los que se sirve la empresa para alcanzar los objetivos marcados en los mercados elegidos” (García Cruz, 2000). Según este autor, este hecho no resta importancia a las estrategias de marketing, sino que, por el contrario, las hace más imprescindibles, ya que se tratan de instrumentos operativos que permiten a la empresa alcanzar en la práctica lo que está pensado a un nivel de orden superior. Además, los elementos que configuran el diseño de la estrategia de marketing, se tienen que plantear de forma conjunta, ya que sus implicaciones e intervenciones están íntimamente relacionadas. A continuación, se desarrollan las cuatro variables de marketing.

a) Estrategia internacional de producto

El producto se sugiere como la variable más crucial del marketing, ya que el resto de elementos (precio, distribución y comunicación) se tiene que adaptar al mismo (García Cruz, 2000). Las decisiones sobre esta variable son a largo plazo, constituyendo el punto de partida de la estrategia de marketing, siendo su finalidad básica adaptarse a las necesidades del consumidor (Santesmases, 2004).

Las variables relacionadas con la adaptación de los productos son las que han recibido mayor atención (Zou, Andrus y Wayne, 1997), como muestra el hecho de que buena parte de los trabajos realizados en materia de comportamiento exportador incluyen únicamente la adaptación de productos, siendo, en cambio, muy limitados los trabajos que han estudiado simultáneamente todas las variables del marketing (Fernandez *et al.*, 2008).

³¹ El grado de adaptación o estandarización de las estrategias de marketing vendrá determinado, entre otros, por el grado de globalización de la industria donde opera la empresa, por el nivel de semejanza de los mercados, por la naturaleza del producto, la orientación de la empresa, etc. (García Cruz, 2000).

³² Para una revisión más exhaustiva de estas dos estrategias, véase Nieto y Llamazares (1998) y García Cruz, (2000), entre otros.

La adaptación *versus* estandarización del producto exportado es una de las principales decisiones estratégicas relacionadas con esta variable, a su vez que la relación entre el comportamiento exportador y la adaptación del mismo es la más discutida en la literatura de la internacionalización (Leonidou *et al.*, 2002), autor que analiza el *tradeoff* entre las ventajas y costes de adaptar el producto.

La estandarización supone una aproximación global en el desarrollo del programa de comercialización en los mercados extranjeros donde actúa la empresa (Nieto y Llamazares, 1998), es decir, comercializar los mismos productos en todos los mercados (Levitt, 1983). La adaptación implica el ajuste de las decisiones relativas a los elementos del marketing en función del país al que se dirigen.

La clave de éxito para competir eficazmente en los mercados internacionales seleccionados viene determinada por la comercialización de un producto diferenciado y acondicionado a las necesidades del mercado, así como de la tecnología adecuada (Cavusgil *et al.*, 1993; Julien y Ramangalahi, 2003).

Por consiguiente, cuando las empresas deciden exportar tienen la alternativa de adaptar o no el producto a los mercados en los cuales va a operar. En este sentido, la mayoría de los estudios consideran que la diferenciación y la adaptación del producto a las necesidades de la demanda conllevan a las empresas a un resultado exportador más activo (e.g. Kirpalani y Macintosh, 1980; Kleinschmidt y Cooper, 1984; Louter *et. al.*, 1991; Hitt y Kim, 1997; Suarez *et al.*, 2005). No obstante, hay otros autores que no encuentran relación (Cavusgil y Naor, 1987) y otros que encuentran un mayor éxito exportador cuando los productos tienden a la estandarización (Christensen *et. al.*, 1987).

b) Estrategia internacional del precio

El precio como variable de marketing adquiere una gran importancia al tratarse de un poderoso instrumento competitivo, ser el único que genera

ingresos, tener importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor, suponer en muchas decisiones de compra la única información disponible y ser un instrumento a corto plazo que le confiere una flexibilidad superior a otras variables de marketing (Santesmases, 2004).

La empresa será más propensa a alcanzar el éxito con la fijación de un precio para la exportación competitivo (Moon y Lee, 1990). Además, la diferenciación del producto concede a las empresas cierto grado de discreción sobre el precio, que aumenta si consigue convencer a los consumidores de que el producto de la organización es diferente (Monreal, 2009).

Los resultados entre la relación de la discriminación de precios en los distintos mercados con la intensidad exportadora de las empresas no son muy concluyentes. En algunos estudios se apoya una estrategia de precios flexibles en los distintos mercados (e.g. Fenwick y Amine, 1979; Kirpalani y McIntosh, 1980; Piercy, 1981a), mientras en otras las investigaciones estos resultados no se confirman (e.g. Bilkey, 1982; Garnier, 1982).

c) Estrategia de distribución

La distribución implica decisiones estratégicas a largo plazo, de difícil modificación, y que pueden tener consecuencias irreversibles (Santesmases, 2004). En términos generales, el canal de distribución es una estructura formada por un conjunto de organizaciones o personas que facilitan que el producto elaborado por la empresa se ponga en manos del consumidor o cliente final, pasando por los intermediarios que participan en el proceso de comercialización (Santesmases, 2004). A la complejidad propia de la estrategia de distribución hay que añadir la que surge como consecuencia de las diferentes posibilidades de medios en cada país; diferencia que se produce como resultado de la trayectoria social, económica y cultural por la que ha discurrido el país en cuestión (García Cruz, 2000).

Seleccionar un canal de distribución para la exportación y determinar el grado en el que una empresa exportadora asume su parte de responsabilidad

en la distribución son decisiones complejas y difíciles, lo que ejerce un importante impacto sobre el éxito exportador de las empresas (Root, 1994). La buena o mala elección de una estrategia de distribución puede llevar al éxito en ese mercado o al fracaso³³.

Como apuntan Alonso y Donoso (1994): “una de las problemáticas más importantes que suscita la exportación, es la definición y la selección de los canales de distribución más adecuados para los propósitos estratégicos de la empresa”, de forma que garantice que el producto llegue eficazmente al cliente final.

Los factores internos, como el tipo de producto, el grado de internacionalización de la empresa, el conocimiento del mercado, las capacidades y recursos de la empresa, juntamente con los factores externos, tales como las características del mercado, la competencia, las barreras o incentivos de los gobiernos y el riesgo del país, van a condicionar la elección de la vía de comercialización más adecuada para la empresa (Alonso y Donoso, 1998; Nieto y Llamazares, 1998).

La empresa puede afrontar los mercados exteriores a través de diversas alternativas en lo que atañe a las redes de distribución. Para Alonso y Donoso (1998), las opciones existentes son las vías de comercialización propias³⁴, ajenas³⁵ y compartidas³⁶. En definitiva, cada una de estas opciones tienen sus ventajas e inconvenientes, que han de ser analizados en función a las capacidades de la empresa y de las características del mercado en que va a operar (García Cruz, 2000).

La entrada en mercados exteriores a través de vías de comercialización propias supone un compromiso de recursos superior, pero proporciona a la empresa mayor control y conocimiento del mercado exterior en el que opera (Alonso y Donoso, 1998). En el mismo sentido, con la utilización de medios

³³ Ventas bajas, conflictos con intermediarios, mala imagen del producto, etc.

³⁴ Filial comercial, representante asalariado, agente comercial y venta directa.

³⁵ Importador y trading companies.

³⁶ Asociación de empresas, *piggy back* y *joint venture* comercial.

propios para acceder a mercados exteriores el grado de control directivo de las ventas exteriores es alto, y bajo cuando no lo son (Andersen y Gatignon, 1986; Soberg y Nes, 2002; Monreal, 2009).

La decisión asociada al tipo de canal y su longitud (canales cortos *versus* largos), depende del grado de control que la empresa quiere ejercer y de los recursos que pretende asignar. En este contexto, las empresas suelen preferir cierto grado de control en sus operaciones comerciales, por lo que a menudo están interesadas en internalizar las actividades de marketing (Jovell, 2007). Sin embargo, muchas veces la integración total no es económicamente posible, a menos que los costos fijos puedan ser distribuidos en un volumen grande de ventas (Rialp *et al.*, 2002), por lo que algunas empresas externalizan estas actividades.

Mientras la disponibilidad de redes propias de distribución frente a redes ajenas en los mercados exteriores llevan a asegurar la implantación del producto en el exterior de forma más eficaz y un contacto más estrecho con los clientes (Pla, 2000), relacionado con un mayor nivel de compromiso exportador, este tipo de canales requieren, en principio, de inversiones elevadas.

Con la utilización de canales más cortos, que caracterizan la formas de entrada en mercados exteriores mediante filiales comerciales, la intensidad exportadora es mayor que cuando la empresa utiliza intermediarios o agentes extranjeros (canales medios o largos) para su actividad exportadora (Leonidou *et al.*, 2002). En este contexto, la mayoría de las investigaciones sobre la internacionalización sugieren que el mayor éxito exterior se alcanza con aquellas empresas que suelen utilizar fórmulas propias de distribución (e.g. Bilkey, 1982, 1985; Yaprak, 1985; Anderson y Coughlan, 1987; Klein *et al.*, 1990; Beaimish *et al.*, 1993; Cavusgil *et al.*, 1994; Alonso, 1994a).

d) Estrategia de comunicación

La última estrategia de marketing analizada se refiere a las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos, y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que los compren (Kotler *et al.*, 2005). Existe una pluralidad de instrumentos de comunicación, que en marketing se clasifican fundamentalmente en cinco categorías, promoción³⁷, publicidad³⁸, relaciones públicas³⁹, marketing directo⁴⁰ y venta personal (Santesmases, 2004).

La diferenciación en marketing a través de inversiones en actividades de comunicación es tan importante, como ofrecer un producto diferenciado o prestar un servicio óptimo (Morgan *et al.*, 2004).

Para confeccionar la estrategia de comunicación, los responsables de la misma no sólo han de conocer bien el producto y los mercados elegidos, sino que ésta se debe encuadrar dentro de la orientación de la empresa y de los objetivos en cada mercado. Las actividades de comunicación internacionales son similares a las de ámbito doméstico pero más complejas, debido al mayor número de factores que se han de estudiar antes de definir cualquier estrategia. Cada mercado tiene sus propias características, con diferencias socioculturales, económicas, políticas, de idioma y político-legales. Además, se ha de considerar, al igual que el resto de variables que componen el marketing, si se desarrolla una política de comunicación estandarizada o adaptada a cada mercado que sirve la empresa (Nieto y Llamazares, 1998).

A pesar de su importancia, son escasas las investigaciones centradas en esta variable de marketing. Sin embargo, se tiende a otorgar un mayor éxito exportador a las empresas que utilizan de forma más continuada

³⁷ Catálogos, ferias internacionales y *show rooms*, promociones en el punto de venta, muestras gratuitas, entre otros.

³⁸ Publicidad en medios de comunicación de masas, publicidad en revistas profesionales, en Internet, publicidad informativa.

³⁹ Reuniones con agentes que de una forma u otra tienen relación con la empresa (clientes, accionistas, gobierno, grupos de presión,...), con el objetivo de dar a conocer la imagen de la empresa y sus productos, que ayude a mantener una buena relación con el público.

⁴⁰ *Mailings* postales o por correo electrónico, telemarketing, ...

instrumentos de comunicación (Kirpalani y McIntosh, 1980; Yaprak, 1985; Amine y Cavusgil, 1986; Alonso, 1994; Alonso y Donoso, 1994, 1998; Merino y Moreno, 1996; Rialp, 1997; Moreno y Rodríguez, 1998; Rialp, 2006; Jovell, 2007).

1.5. Características empresariales en el proceso de internacionalización

Tradicionalmente, el *tamaño empresarial* ha sido considerado como uno de los factores más influyentes en el proceso de internacionalización de las empresas y una referencia ineludible en cualquier estudio que se haga sobre el comportamiento empresarial (Alonso y Donoso, 1994, 1998). En este sentido, ha sido la característica empresarial que ha recibido más atención como posible determinante sobre el comportamiento exportador entre todos los factores considerados, incluido en la práctica totalidad de los estudios empíricos de la actividad exportadora de las empresas (e.g. Buisán y Espinosa, 2007; Calderón *et al.*, 2007; Fernandez *et al.*, 2007; Jovell, 2007; Losada *et al.*, 2007; Arteaga y Medina, 2006; Calderón y Fayos, 2004; Eusebio *et al.*, 2004; Martin Armario, 2004; Castillo y Requena, 2003; Navarro, 2002; Pla y Cobos, 2002; Suarez *et al.*, 2002; Dean *et al.*, 2000; Pla, 1999; Alonso y Donoso, 1998, 1994; Lefebvre *et al.*, 1998; Rialp, 1997; Calof, 1994; Barker y Kaynak, 1992; Bonaccorsi, 1992; Aaby y Slater, 1989; Christensen *et al.*, 1987; O'Roarke, 1985; Reid, 1985; Cavusgil, 1984a; Czinkota y Johnston, 1983; Reid, 1982; Cavusgil y Nevin, 1981; Bilkey y Tesar, 1977; Hirsch, 1971). En cuanto a la literatura de internacionalización de las empresas españolas, la relación entre tamaño empresarial y comportamiento exportador sigue siendo en la actualidad una de las variables más analizadas (e.g. Calderón *et al.*, 2007; Fernandez *et al.*, 2007; Jovell, 2007; Losada *et al.*, 2007; Arteaga y Medina, 2006; Calderón y Fayos, 2004; Eusebio *et al.*, 2004; Martin Armario, 2004; Castillo y Requena, 2003; Navarro, 2002; Pla y Cobos, 2002; Suarez *et al.*, 2002; Pla, 1999; Alonso y Donoso, 1998; Rialp, 1997).

Las dos principales razones por las que el tamaño empresarial adquiere esta relevancia en la literatura de la internacionalización se debe, en primer lugar a una cuestión meramente empírica, al constituir esta variable un buen criterio para la segmentación de las empresas integrantes de una muestra (Dean *et al.* , 1998; Chen y Hambrick, 1995), además de por la relativa facilidad de medición, debido a la existencia de variables de obtención sencilla y accesible como el número de empleados, los activos de la empresa o la cifra de ventas (Rogers, 1995). Desde una óptica conceptual, la importancia de esta variable puede venir justificada al considerar el tamaño de la organización como un indicador aproximado de sus recursos disponibles.

El tamaño de la empresa constituye un variable de síntesis de otros aspectos de la empresa, como puede ser su capacidad financiera, su fuerza de ventas o su escala de producción, todos ellos relacionados con la capacidad de la empresa para operara simultáneamente en mercados alternativos (Alonso y Donoso, 1998).

En la literatura de la internacionalización, la influencia que el tamaño de las empresas ejerce en el comportamiento exportador de las organizaciones es analizada a través de diversas dimensiones⁴¹ (Tabla 1.2).

No obstante, existe una falta de consenso en los resultados obtenidos de los trabajos que relacionan la actividad exportadora con la dimensión de la empresa. Mientras algunas investigaciones, de acuerdo a la opinión más generalizada⁴², han llegado a la conclusión de que las grandes empresas tienen importantes ventajas a la hora de internacionalizarse, por tener mayores recursos, mayor capacidad para asumir riesgos, así como una acción comercial más amplia e intensa frente a la pequeña empresa (Cavusgil y Nevin, 1981; Dunning, 1981; Christensen *et al.*, 1987; Buckley, 1990; Lefebvre *et al.*, 1998; Nakos *et al.*, 1998; Dean *et al.*, 2000; Alonso y Donoso,

⁴¹ La bibliografía referente a las medidas del resultado exportador ha sido obtenida principalmente de una completa revisión de la literatura de internacionalización realizada en la investigación de Losada *et al.* (2007).

⁴² La relación positiva entre el tamaño empresarial y el comportamiento exportador ha sido la hipótesis planteada por la mayoría de los trabajos, haciendo por tanto primar los argumentos que otorgan ventajas a la gran empresa frente a la pequeña, ante el reto de la internacionalización (Suarez *et al.*, 2002).

2000; Nassimbeni, 2001; Melle y Raymond, 2001; Suárez *et al.*, 2002), no faltan autores que argumenten ventajas en sentido inverso (Joffre, 1986; Feigenbaum y Karnani, 1991), al suponer un comportamiento exportador mas activo por parte de la pequeña y mediana empresa (Alonso y Donoso, 1994).

Tabla 1.2: Relación entre tamaño de la empresa y comportamiento exportador

Variable	Autores
Probabilidad de exportar	Simpson y Kujawa (1974); Bilkey y Tesar (1977); Reid (1981); Cavusgil y Nevin (1981); Bonaccorsi (1992); Calof (1994); Alonso y Donoso (1994, 1998); Barroso <i>et al.</i> (1998); Del Río <i>et al.</i> (1999); Del Río (2000)
Intensidad exportadora	Axinn (1985); Cavusgil (1984b); Cooper y Kleinschmidt (1985); Walters y Samiee (1990); Louter <i>et al.</i> (1991); Bonaccorsi (1992); Calof (1993); Naidu y Prasad (1994); Moini (1995); Alonso y Donoso (1994, 1998); Moen (1999); Del Río <i>et al.</i> (1999); Beamish <i>et al.</i> (1999); Rialp (1999); Del Río (2000); Wolf y Pett (2000); Eusebio (2001); Eusebio <i>et al.</i> (2004); Arteaga y Medina (2006); Jovell (2007)
Crecimiento de las exportaciones	Cooper y Kleinschmidt (1985); Walters y Samiee (1990); Cavusgil y Zou (1994); Atuahene-Gima (1995); Moini, (1995); Barroso <i>et al.</i> (1998); Moen (1999); Beamish <i>et al.</i> ; (1999); Losada <i>et al.</i> (2007)
Ventas de exportación	Kaynak y Kuan (1993); Naidu y Prasad (1994); Katsikeas <i>et al.</i> (1996); Beamish <i>et al.</i> (1999)
Rentabilidad de las exportaciones	Walters y Samiee (1990); Louter <i>et al.</i> (1991); Cavusgil y Zou (1994); Katsikeas <i>et al.</i> (1996); Moen (1999)
Logro de objetivos	Louter <i>et al.</i> (1991) Cavusgil y Zou (1994); Naidu y Prasad (1994); Katsikeas <i>et al.</i> (1996); Ling-ye y Ogunmokun (2001); Losada <i>et al.</i> (2007); Fernandez <i>et al.</i> (2007)
Etapas del proceso de internacionalización	Bilkey y Tesar (1977); Cavusgil (1984a); Jaffe; Nebenzahl y Pasternak (1988)
Modos de entrada	Agarwal y Ramaswami (1992); Aulakh y Kotabe (1997); Pla (1999); Martin Armario (2004); Claver, Quer y Molina (2005); Calderón <i>et al.</i> (2007)
Estrategia de expansión de mercados	Suarez <i>et al.</i> (2002); Navarro (2002); Castillo y Requena (2003); Losada <i>et al.</i> (2007)

Fuente: Elaboración propia

Otras investigaciones únicamente han podido constatar el efecto positivo del tamaño para ciertos tramos de tamaño empresarial (Hirsch, 1971; Calof,

1994; Alonso y Donoso, 1998). De la misma forma que algunos estudios empíricos han revelado una falta de significación en la supuesta relación entre el tamaño empresarial y el resultado exportador (Bilkey y Tesar, 1977; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Kundu y Katz, 2003; Brouthers y Nakos, 2005).

Por su parte, Bonaccorsi (1992), si bien concluye que la probabilidad de exportar aumenta a medida que lo hace su tamaño, la asociación obtenida con la intensidad exportadora resulta negativa.

Esta falta de consenso en los resultados de los estudios empíricos que relacionan la dimensión de la empresa con el comportamiento exportador es consecuencia de la diversidad de criterios del diseño metodológico en las distintas investigaciones (Alonso y Donoso, 1998), que afecta tanto a las medidas de ambas variables como a las características de la muestra analizada.

Siendo los indicadores más habituales de la literatura para la medición del tamaño de la empresa el número de empleados (e.g. Louter *et al.*, 1991; Bijmolt y Zwart, 1994; Domínguez y Zinn, 1994; Aulakh y Kotabe, 1997; Pla, 1999; Pla y Cobos; Suarez *et al.*, 2002; Dhanaraj y Beamish, 2003; Losada *et al.*, 2007) y el volumen total de ventas (e.g. Das, 1994; Moini, 1995; Katsikeas *et al.*, 1996; Dhanaraj y Beamish, 2003; Quer *et al.*, 2006), así como los activos de la empresa (e.g. Chaney *et al.*, 1991; Koku *et al.*, 1997; Farrell y Frame, 1997; Mas *et al.*, 2000,2006), provoca una falta de homogeneidad en su medida.

En lo que respecta a la variedad en la composición de las muestras, sería recomendable que en el análisis de la relación entre tamaño y una variable del comportamiento exportador se considerara una muestra formada por empresas de diferentes tamaños. No obstante, son pocos los estudios que incluyen empresas de todas las dimensiones (e.g. Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1984b; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993; Alonso y Donoso, 1998), centrándose la mayoría en *pymes*, mientras otros estudios hacen lo propio utilizando una muestra únicamente de empresas grandes (Hirsch, 1971).

En el contexto europeo, la utilización mayoritaria de *pymes* en las investigaciones sobre esta temática y sobre otras del ámbito empresarial, podría venir justificado por el hecho de que más del noventa por ciento de las empresas de la Unión Europea (UE) pueden catalogarse como pequeñas y medianas empresas. Según datos ofrecidos por la Comisión Europea en su *Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises* (Audretsch *et al.*, 2009), para 2007, en los países de la Unión Europea-25 hay aproximadamente 20,4 millones de *pymes*, que representan el 99,79% del tejido productivo europeo y aportan cerca del 58% del Valor Añadido Bruto (VAB) y del 67,21% del empleo total de la UE. El peso de la *pyme* en el tejido productivo en España es aun mayor que la media europea, existen más de tres millones de ellas, lo que supone el 99,9 % de la estructura económica, y aportan el 68,5% del VAB y el 78,7% del empleo.

La pequeña dimensión de las *pymes*, que se traduce en una limitación de recursos financieros y humanos, se ha mostrado generalmente como un factor negativo en su expansión internacional. Una idea equivocada, y en cierta forma extendida, es la de creer que la internacionalización está sólo al alcance de las multinacionales y grandes empresas. Hoy en día cada vez es mayor el número de *pymes* que elaboran e implantan estrategias para mejorar su situación en los mercados exteriores. Estas empresas son generalmente las más competitivas en su sector de actividad; la mayor agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones hace que estas empresas también posean factores competitivos frente a las grandes corporaciones multinacionales (Nieto y Llamazares, 1998)

Joffre (1986) plantea dos factores positivos de las *pymes* en cuanto a su actividad exportadora, uno relacionado con la estructura de los mercados y otro con aspectos organizativos y comerciales de la empresa. Con respecto a los primeros, si bien las grandes empresas se caracterizan por beneficiarse de economías de escala o de alcance, traducido en la producción de bienes estandarizados o de gamas amplias de bienes diferenciados, las pequeñas y medianas empresas tienen ventajas para conseguir una alta diferenciación

del producto, que le permite responder de forma mas adecuada a los requisitos de aquellos mercados en los que la diferenciación y/o la innovación del producto son mayores (Suárez *et al.*, 2002). Las pequeñas empresas suelen dirigirse a pequeños nichos de mercados que por su tamaño no sean atractivos para las grandes empresas (McMillan *et al.*, 1982). En cuanto a los factores organizativos y comerciales favorables a las *pymes*, encontramos la mayor flexibilidad (Fiegenbaum y Karnani, 1991), la falta de inercia estructural (Hannan y Freeman, 1984) y el carácter emprendedor y/o propenso al riesgo (Woo, 1987).

Como acabamos de exponer, el tamaño empresarial es una de las variables que se configura como más relevantes en el estudio del fenómeno de la internacionalización de las organizaciones. Sin embargo, hay otras características empresariales que aun careciendo de la importancia de la dimensión empresarial, no dejan de mostrarse como variables explicativas a considerar en los estudios del comportamiento exportador de las firmas. Nos referimos a la antigüedad, a la experiencia internacional, al sector económico al que pertenece la empresa, al grado de asociacionismo y a su estructura accionarial, entre otros.

La *experiencia internacional* y la *antigüedad* de la empresa son incluidas en los modelos que consideran la proyección internacional como un proceso secuencial, mediante el cual se produce un incremento gradual del compromiso internacional de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). En el contexto de estos modelos, las empresas van incrementando progresivamente su compromiso exterior, a través del aprendizaje y partiendo de un desarrollo inicial en los mercados de origen (Casillas, 1998; Escolano y Belso, 2001). Chetty *et al.* (2006) definen la experiencia internacional como las "experiencias anteriores de las empresas en los mercados extranjeros". Al adquirir experiencia internacional, la empresa incrementa su confianza en mercados exteriores, reduce el coste de entrada y se favorece una mayor expansión geográfica (Erramilli, 1991; Chetty *et al.*, 2006).

De esta forma, tradicionalmente la literatura de la internacionalización ha relacionado los modos de entrada en los mercados internacionales con experiencia internacional (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Agarwal y Ramaswami, 1992; Phatak, Muralidharan y Chadran, 1996; Aulakh y Kotabe, 1997; Claver, Quer y Molina, 2005; Calderón *et al.*, 2007).

El *sector* al que pertenece la empresa influye en el comportamiento exportador, al suponerse características específicas que afectan a las oportunidades de exportación (Dejo y Ramírez, 2009).

El *grado de asociacionismo* de la empresa, analizado en el marco del enfoque de redes, supone que los mercados se configuran como redes de relaciones entre organizaciones (Johanson y Mattson, 1988), de tal manera que el grado de internacionalización de la red en la que la empresa está inmersa tiene fuertes implicaciones en el proceso de internacionalización de la misma.

A su vez, Requena (2005) encuentra que la existencia de accionistas extranjeros en las empresas favorece la internacionalización de la empresa. Alonso y Donoso (2000) también se pronuncian al respecto: "No existen razones teóricas inequívocas, ni resultados empíricos concluyentes, que avalen la mayor (o menor) propensión exportadora de estas empresas; Alonso y Donoso (1989, 1994 y 1998), Iranzo (1991) y Ortega (1992), no encuentran diferencias con las empresas de capital español en la propensión exportadora, aunque se confirma la mayor propensión importadora de estas empresas. Por el contrario, Huerta y Labeaga (1992) encuentran evidencia positiva".

1.6. Resultado exportador

La medida del rendimiento de la empresa nos permitirá evaluar la competitividad de la organización en su actuación. Es posible recopilar abundante literatura en el campo del marketing internacional cuyo objeto de

estudio se centra en el rendimiento organizativo, sin embargo, también es cierto que no existe consenso acerca de la definición conceptual y operativa del resultado exportador de la empresa (Shoham, 1998; Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Existen disparidad de medidas utilizadas para su evaluación (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Matthyssens y Pauwels, 1996; Zou y Stan, 1998; Katsikeas *et al.*, 2000), que llevan a resultados incoherentes y contradictorios, lo que dificulta la comparación entre estudios que emplean diferentes medidas, así como la generalización de sus conclusiones (Styles, 1998; Zou y Stan, 1998).

En este contexto de falta de uniformidad de las medidas del rendimiento exportador, y con el objeto de mostrar la diversidad de medidas contempladas en la literatura, nos basamos en los estudios de Alonso y Donoso (1998, 2000), que tras una revisión de la literatura y de estudios empíricos relativos a las medidas del resultado exportador o éxito exportador (e.g. Bilkey y Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Aaby y Slater, 1989; Gemünden, 1991; Louter *et al.*, 1991; Chetty y Hamilton, 1993; Moini, 1995; Julien, 1997), proponen diversos criterios no excluyentes, sino complementarios, referentes a diversas facetas de la actividad exportadora de la empresa, los cuales presentamos a continuación, en forma de tabla.

Tabla 1.3: Medidas del resultado exportador

Criterio	Medidas
<i>Compromiso</i> exportador	Probabilidad de exportar: exporta, sí o no Volumen absoluto de exportaciones Intensidad exportadora
<i>Dinamismo</i> exportador	Tasa de crecimiento de las exportaciones Tasa de crecimiento de la propensión exportadora Tasa de crecimiento de las exportaciones en relación con las ventas internas
<i>Rentabilidad</i> exportadora	Beneficio de las exportaciones Rentabilidad de las exportaciones comparada con la de las ventas internas Rentabilidad percibida de las exportaciones en relación con el mercado interior
Otras medidas de <i>diversa naturaleza</i>	Escala mixta de medidas Escalas de actitudes y conductas hacia le exportación (activa/reactiva; pasiva/agresiva; sistemática/espórádica)

Fuente: Alonso y Donoso (2000)

A la vista de la anterior clasificación, excepto el último de los criterios que responde a medidas de carácter no económico, cabe señalar que la mayoría de estudios se fundamentan en indicadores obtenidos de los estados contables (ventas, rentabilidad, propensión exportadora, etc.). Una gran parte de estos indicadores económicos únicamente permiten obtener una visión a corto plazo del rendimiento de las exportaciones, razón por lo que sería recomendable medir el desempeño exportador de forma multidimensional (Navarro, 2002).

Desde esta perspectiva, se hace necesario medir el resultado no únicamente a corto plazo (por ejemplo, volumen exportación), sino también a largo plazo (por ejemplo, logro de objetivos) y que los indicadores utilizados reflejen las valoraciones directivas (Navarro, 2002). La literatura empírica se basa en diferentes formas de medir el resultado exportadora, y la utilización de un constructo multidimensional es quizás la más apropiada (Katsikeas *et al.*, 2000).

En recientes investigaciones, un número elevado de autores consideran la necesidad de incluir dos tipos de indicadores complementarios para medir el resultado exportador. El primero de naturaleza objetiva, a través de una dimensión cuantitativa (ventas, crecimiento, rentabilidad, etcétera), y el segundo de naturaleza subjetiva o cualitativa (satisfacción de la dirección con los resultados exteriores, logro de objetivos, etc.), de forma que la evaluación del resultado exportador tenga carácter multidimensional (Shoham, 1998; Zou *et al.*, 1998; Katsikeas *et al.*, 2000; Cadogan *et al.*, 2002; Navarro, 2000, 2002; Rose y Shoham, 2002; Lages y Lages, 2004; Sousa, 2004; Majocchi *et al.*, 2005; Diamantopoulos and Kakkos, 2007; Losada *et al.*, 2007; Ruzo *et al.*, 2011). No obstante la mayoría de los investigadores asuman la naturaleza multidimensional del desempeño exportador, no hay consenso sobre los indicadores a utilizar para reflejar el éxito exportador (Matthyssens y Pauwels, 1996).

A su vez, Katsikeas *et al.* (2000) también recogen una clasificación de indicadores que miden el resultado exportador. Tras una amplia revisión de

la literatura existente, identifica, revisa y evalúa las variables relacionadas con el rendimiento en los mercados exteriores y sus medidas. En este trabajo podemos identificar tres grupos de variables: antecedentes⁴³, variables de influencia directa⁴⁴ y resultados⁴⁵.

⁴³ Se trata de aspectos relacionados con las características de los directivos, factores organizacionales y factores del entorno que afectan indirectamente al rendimiento exportador (Martín Armario, 2003).

⁴⁴ Se trata de variables que afectan directamente al rendimiento exportador, incluyendo principalmente objetivos y elementos de la estrategia de marketing de la firma (Martín Armario, 2003).

⁴⁵ Recogen medidas económicas (medidas de tipo financiero tales como ventas, beneficios y cuotas de mercado) y medidas no económicas (relacionadas con el producto, el mercado, la experiencia adquirida, etc.), a las que podemos añadir también medidas genéricas (Martín Armario, 2003).

CAPITULO 2
LA SELECCIÓN DE MERCADOS
EXTERIORES

En el primer capítulo se ha revisado la teoría de la internacionalización de las empresas, para pasar a continuación a hacer lo propio con la selección de mercados exteriores, como una de las primeras decisiones estratégicas en el ámbito de la internacionalización, tal como se ha señalado en el apartado 1.4.

Este capítulo lo dividimos en cuatro partes, la primera de las cuáles servirá para situar la decisión de la selección de mercados exteriores dentro del proceso de internacionalización, de acuerdo a la importancia que merece. A continuación se realizará una revisión de la literatura para identificar aquellos factores determinantes de la selección de mercados, principalmente los relativos a aspectos externos de la empresa. Veremos que los criterios adoptados diferirán de acuerdo al enfoque y finalidad de la investigación revisada. Para cerrar este capítulo, dedicaremos un penúltimo apartado para detallar las diversas corrientes relacionadas con la selección de mercados exteriores desde sus inicios, finalizando con los modelos que encontramos en la literatura de la materia, en el proceso seguido por la empresa para seleccionar los mercados óptimos.

2.1. Importancia de la selección de mercados exteriores

El aumento de la dependencia de las organizaciones empresariales en los mercados internacionales, así como su crecimiento e intensidad competitiva hacen de la selección de mercados un factor clave en la estrategia internacional (Andersen y Strandskov, 1998). Sin embargo, a pesar de su importancia, los conocimientos acerca de esa decisión es limitado (Ellis, 2000). La revisión de la literatura sugiere que la investigación sobre el tema sigue siendo fragmentaria, con escasos estudios completos del proceso de selección de mercados, y los cuales han sido relegados en pro a los trabajos orientados a la decisión que concierne a la forma de entrada en los mercados internacionales (BjöErkman y Eklund, 1991).

La identificación de los mercados exteriores objetivo más idóneos es un tema fundamental tanto en el marketing internacional como en la investigación, estrategia y gestión internacional de las empresas (Gastón-Breton y Martín Martín, 2011). Su importancia surge del hecho de que su interrelación con otras decisiones estratégicas ha sido ampliamente reconocido, tales como el modo de entrada (Koch, 2001), el marketing internacional (Papadopoulos y Denis, 1988) y el éxito exportador (Brouthers *et al.*, 2009).

De los estudios sobre la internacionalización se desprende que el paso de seleccionar el país de destino de las exportaciones o inversiones es una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir qué modo de entrada utilizar (Johanson y Vahlne, 1993). A este respecto, la mayoría de los trabajos sobre el proceso de internacionalización se analizan desde la decisión sobre la forma de entrada (Werner, 2002), siendo pocos los estudios enfocados en la decisión de seleccionar los mercados donde proyectar sus ventas exteriores (Andersen y Buvik, 2002).

En la literatura se subraya de la importancia de la selección de mercados exteriores, convirtiéndose en una de las decisiones más determinantes dentro del proceso de internacionalización de la empresa (Reid y Rosson, 1987; Papadopoulos y Denis, 1988; Douglas y Craig, 1992; Ellis, 2000; Whitelock y Jobber, 2004; Malhotra *et al.*, 2009; Papadopoulos y Martín Martín, 2011), que representa el primer paso en su proyección internacional.

En el trabajo de Papadopoulos y Martín Martín (2011) queda reflejada la importancia de esta decisión, tal como se indica a continuación.

- La heterogeneidad de los mercados extranjeros implica una gran diversidad de entornos culturales, políticos, económicos y sociales, del atractivo del mercado, de los riesgos, de las potenciales ganancias, etc. entre unos países y otros.
- Una selección sistemática de los mercados exteriores es un factor clave en el resultado internacional (Brouthers *et al.* 2009), especialmente en las primeras etapas de la internacionalización (Martín Martín y

Papadopoulos, 2005). No obstante, las empresas pueden seguir un proceso de internacionalización, que de forma estratégica u oportunista, proactiva o reactiva, seleccionen los mercados exteriores y se introduzcan en ellos (Johanson y Vahlne 1977; Martín Martín y Papadopoulos, 2005).

- Los costes asociados de una selección incorrecta de mercados y los costes de oportunidad por no haberse introducido en los mercados adecuados, tiene fuertes repercusiones para la empresa⁴⁶, condicionando su éxito futuro a largo plazo, y desmotivando a la empresa en su proceso de internacionalización (Welch *et al.*, 1980).
- Otra razón argumentada está relacionada con el posicionamiento competitivo de la empresa, en el sentido de que una selección correcta de los mercados puede ser la clave en la estrategia competitiva global de las empresas. A su vez, la naturaleza y ubicación geográfica de los mercados seleccionados condicionará la capacidad de las empresas para coordinar las operaciones internacionales posteriores.
- Y por último, Papadopoulos y Martín Martín (2011) exponen que la elección de los mercados exteriores, al estar precedido del desarrollo de las estrategias locales y programas de marketing internacionales, tendrá una gran influencia en la forma que éstas adopten.

2.2. Factores que influyen en la selección de mercados exteriores

La gran diversidad de mercados internacionales hace necesario la búsqueda de información con la finalidad de determinar los mercados potenciales a los que la empresa se puede dirigir, y de esta forma poder realizar una agrupación y jerarquización de los países más idóneos de acuerdo a sus recursos disponibles (García Cruz, 2000).

Koch (2001) muestra el predominio del interés en el entorno externo sobre el papel del entorno interno de la empresa; el predominio del enfoque

⁴⁶ Especialmente para las *pymes* (Galván, 2003).

prescriptivo sobre el descriptivo; la perspectiva estática; y la focalización en los aspectos cuantitativos del proceso frente a los cualitativos, como tendencias destacadas en la literatura de selección de modo de entrada y de nuevos mercados⁴⁷.

Una de las primeras decisiones en la selección de mercados internacionales debería identificar los criterios relevantes a partir de los cuales se evaluarán las diferentes alternativas (Andersen y Buvik, 2002). Son diversos los tipos de criterios que han sido planteados en la literatura de esta temática, en los que se incluyen principalmente indicadores generales del país, tales como las características macro-económicas, políticas y culturales (Bradley, 1995; Root, 1994; Douglas y Craig, 1983;), así como indicadores específicos del mercado, tales como el tamaño del mismo, la competencia, los canales de distribución y los costes de operar en el mercados (Davidson, 1980; Douglas *et al.*, 1982; Young *et al.*, 1989). Los criterios identificados diferirán según la finalidad que se le dé al estudio y el enfoque que adopte.

A continuación, realizamos una revisión de la literatura reciente (Papadopoulos *et al.*, 2002; Whitelock, 2002; Whitelock y Jobber, 2004; Sakarya *et al.*, 2007; Sheng y Mullen, 2011), para describir los factores externos que han sido propuestos en diversos estudios sobre la materia, como criterios para la selección de mercados internacionales. El análisis de las oportunidades de los mercados de exportación, la decisión de entrar o no en un mercado, la propuesta de nuevos modelos de selección de mercados, son entre otros los temas centrales de estos trabajos, que a su vez algunos de ellos se aplican de forma genérica y/o de forma específica en productos y/o áreas geográficas concretas.

Whitelock (2002) sugiere que un modelo integrador de las diferentes escuelas de pensamiento de la internacionalización puede ofrecer una imagen más realista y completa en la decisión de entrada en mercados internacionales. El modelo especifica como determinantes, tanto en la decisión de entrar en un

⁴⁷ Koch (2001) presenta un modelo de la selección de nuevos mercados y de la selección del modo de entrada, argumentando que estas dos decisiones son en realidad aspectos del mismo proceso de decisión.

mercado no-domestico como en la elección del modo de entrada, un conjunto de variables relacionadas con la empresa y con el mercado, con las percepciones de los directivos de la firma, con los conocimientos adquiridos y con los costes de transacción. En este sentido, los enfoques del paradigma ecléctico y estratégico proponen variables relativas a las organizaciones (los recursos disponibles, la orientación y los objetivos). El resto de escuelas plantean variables relacionadas con el mercado: la escuela nórdica (*Uppsala Model*), la distancia psicológica; los enfoques de redes y estratégica, el atractivo del mercado, el tamaño y crecimiento; y a su vez, la teoría de redes también, la accesibilidad y la competencia (Whitelock, 2002).

En el modelo presentado por Papadopoulos *et al.* (2002)⁴⁸, clasifican las variables en dos constructos de posición contraria: “demanda potencial” y “barreras al comercio” de los países que se están analizando. Dentro de cada uno de dichos constructos los autores del modelo sólo han incluido cuatro variables, con el fin de cumplir los criterios de eficiencia y simplicidad. La “demanda potencial”⁴⁹ determina las características positivas de los mercados internacionales, mientras el constructo opuesto, “barreras al comercio”⁵⁰, describe los problemas que pueden presentar los mercados exteriores.

Whitelock y Jobber (2004) combinan una serie de factores del macroentorno y microentorno, destacando cinco conjunto de factores⁵¹ que explican la decisión de las empresas industriales del Reino Unido en entrar⁵² por primera vez en un nuevo mercado no-doméstico⁵³: el entorno del país, la distancia psicológica (o geocultural), los factores del mercado, la competencia, y la información y conocimiento del mercado. Los factores del entorno son medidos con cuatro

⁴⁸ Se considera que la elección adecuada de los mercados se basa en comparar las oportunidades *vs* amenazas, costes *vs* beneficios, o costes *vs* control (Douglas y Craig, 1983; Anderson y Gatignon, 1986; Ekeledo y Sivakumar, 1998; Papadopoulos *et al.*, 2002). Esta premisa teórica también es utilizada, entre otros, por Malhotra *et al.* (2009).

⁴⁹ Incluyen las variables: consumo estimado, penetración de las importaciones, ventajas de origen y similitud del mercado.

⁵⁰ Se engloban las variables: barreras arancelarias, barreras no arancelarias, distancia geográfica y tipo de cambio.

⁵¹ Whitelock y Jobber (2004) se centran únicamente en los factores externos, por razones de extensión de su estudio, aun reconociendo la importancia de los factores internos de la empresa.

⁵² “Market entry”, ha sido utilizado en la literatura para describir tanto la entrada y expansión, como la selección de la forma de introducirse en el mercado exterior. Whitelock y Jobber (2004) se refieren a la primera de las descripciones, es decir, a la definición geográfica (entrada en mercados exteriores).

⁵³ El término no-domestico es neutral, y carece de las connotaciones “peyorativas” a menudo asociado al termino "extranjero" (Whitelock y Jobber, 2004).

variables, economía desarrollada, la unidad cultural, el idioma común y una actitud gubernamental indiferente; la distancia psicológica, únicamente se mide con un ítem, la similitud geocultural/política; los factores del mercado están representados por dos dimensiones, el atractivo del mercado y el seguimiento de sus clientes; la competencia se mide a través de la estabilidad del entorno competitivo; y por último, la información y conocimiento del mercado, esta representado por dos dimensiones, la información útil del mercado y la falta de experiencia en la comercialización internacional.

En el trabajo de Sakarya *et al.* (2007), en su modelo de selección de mercados emergentes, incluyen un conjunto de variables cualitativas y cuantitativas, englobadas en cuatro criterios específicos: el potencial del mercado a largo plazo, la distancia cultural, la fuerza competitiva del sector y la receptividad del consumidor, con el objeto de llevar a cabo la evaluación preliminar de los mismos como oportunidad de expansión internacional de la empresa.

Por su parte, Sheng y Mullen (2011) proponen un modelo híbrido para el análisis de oportunidades en mercados exteriores centrado en los factores a nivel macroeconómico. Los constructos incluidos en el modelo son: distancia geográfica, tamaño de mercado, intensidad económica, distancia cultural⁵⁴, diferencias en el idioma, el efecto de la inversión directa en el extranjero (IDE)⁵⁵, los acuerdos comerciales regionales (*RTA's, Regional Trade Agreements*), incluyendo variables control, tales como la infraestructura física, la receptividad del mercado, y las diferencias religiosas entre países⁵⁶.

Según hemos expuesto en el texto anterior, los factores externos que influyen en la selección de mercados exteriores son amplios y variados, los cuales

⁵⁴ Para medir la distancia cultural se utiliza el índice cultural de Hofstede (1980, 2001).

⁵⁵ Las investigaciones señalan que las IDE's pueden ser un sustituto o complemento de los flujos comerciales internacionales, si bien la teoría del comercio internacional apoya tanto una relación positiva como negativa (Sheng y Mullen, 2011). Brenton *et al.* (1999) señalan que un aumento en la IDE bilateral promueve el comercio entre los dos países. Por su parte Sheng y Mullen (2011) estudian el efecto de la IDE en la valoración de las oportunidades en los mercados exteriores, siendo este un factor significativo únicamente para alguna industria específica pero no para el global de la exportación.

⁵⁶ En los resultados de este estudio se obtiene que para las empresas de EEUU, el tamaño del mercado, la intensidad económica, la distancia idiomática y geográfica, y los acuerdos de comercio regionales son fuertes predictores del atractivo de los mercados de exportación; sin embargo, la distancia cultural, y la IDE únicamente son significativas para la valoración de las oportunidades de exportación de algunos de los sectores analizados.

dependerán, entre otros, de la etapa del proceso de selección (véase apartado 2.4) y del enfoque adoptado en la investigación. Para el desarrollo más exhaustivo de estos factores, hemos optado por seguir la clasificación propuesta por Whitelock y Jobber (2004), al recoger, las dimensiones planteadas, una gran parte de factores propuestos por otros autores.

El objetivo de esta clasificación es exclusivamente ofrecer una visión lo más completa posible de los **factores externos** influyentes en la selección de mercados, sin pretender que ésta sea en modo alguna exhaustiva.

2.2.1. Factores del entorno del país

En la revisión de la literatura, Whitelock y Jobber (2004) nombran una serie de estudios sobre el comportamiento exportador de las organizaciones que versan sobre el impacto de las variables externas en la decisión de entrada en los mercados internacionales, y en concreto las concernientes al entorno del país.

Entre estos estudios, se menciona el trabajo de Goodnow y Hansz (1972), cuyos resultados, confirmados por Papadopoulos y Jansen (1994), demuestran que hay una relación estadísticamente significativa entre el entorno del país y la entrada al mercado. Estos autores clasifican los países según lo favorable que sea percibido el entorno de un país. Aquel con niveles elevados de *estabilidad política*, de oportunidades de mercado, de *desarrollo económico* y de *unidad cultural*, así como con *pocas barreras legales y fisiográficas*, es considerado como un país favorable. No obstante en el estudio de Whitelock y Jobber (2004) se valide que la economía desarrollada y la actitud gubernamental, como variables del macroentorno, afecten significativamente en la decisión de entrar en un mercado, no podemos decir lo mismo para la unidad cultural.

Otros estudios citados son el de Behrman (1968), que observó que las decisiones de las empresas se vieron afectadas por factores tales como los *aranceles* y las *cuotas de importación* de los países destino; para Etgar y

McConnel (1976), los factores que afectan en la entrada a nuevos mercados son la *ubicación* de los mercados, la *fortaleza económica* y las *influencias político-legales*; Welch y Wiedersheim-Paul (1978) incluyen las *oportunidades del mercado*, la *integración económica* y las *ayudas del gobierno a la inversión extranjera*; Reid (1983) señala la importancia de las *características* del país de exportación; Contractor (1984) también supone que tanto el entorno del país como del sector intervienen en la decisión de entrada en un mercado extranjero, incluyendo como factores del entorno las *capacidades técnicas locales* o del país destino, su *nivel de desarrollo económico*, la política del gobierno del país y su regulación, y más concretamente la *incertidumbre sobre la continuidad* de las condiciones políticas y económicas actuales del gobierno local; Buckley *et al.* (1987) encontraron como factores clave del entorno, la existencia de cuotas de importación, aranceles y barreras arancelarias; la importancia de las restricciones del gobierno del país de destino también es señalado por Tang y Yu (1990).

Algunas investigaciones más recientes obtienen que la *intensidad económica*⁵⁷ es un factor relevante en el análisis de las oportunidades de los mercados exteriores (Cavusgil, 1997; Cavusgil *et al.*, 2004; Sheng y Mullen, 2011). A su vez, la fortaleza económica de un país está positivamente relacionada con el atractivo de un mercado exterior (e.g. Shankarmahesh *et al.* 2005).

Otro factor del entorno importante en la elección del mercado de exportación es el *idioma*, demostrado empíricamente por Sheng y Mullen (2011), en el sentido de que una mayor distancia idiomática entre dos países afecta negativamente en la elección del mismo. No obstante, para Whitelock y Jobber (2004) el lenguaje común como factor del macroentorno, no afecta significativamente. En la literatura del marketing son escasos los estudios acerca de la influencia de las barreras lingüísticas como factor en la selección de mercados, que podría ser debido a la complejidad y a su falta de acuerdo en las medidas a utilizar (Dow y Karunaratna, 2006). Estos autores también encontraron que las diferencias en el idioma condicionaba el comercio

⁵⁷ El indicador más habitual para medir la intensidad económica de un país es el PIB o renta *per cápita*. Sheng y Mullen (2011), además de utilizar este indicador para medir la intensidad económica de un país, incluyen el consumo de energía.

bilateral. En este mismo sentido, un idioma compartido entre dos países facilita la comunicación e incrementa el intercambio comercial entre ellos, mientras las barreras lingüísticas producen un efecto contrario (e.g. Hutchinson, 2005).

Si bien los *acuerdos comerciales regionales* (RTA's, *Regional trade agreements*) son incluidos como un factor clave en muchos modelos económicos, al condicionar los flujos comerciales entre dos países, no ocurre lo mismo en el literatura del marketing (Sheng y Mullen, 2011). No obstante, tal como hemos señalado anteriormente, Papadopoulos *et al.* (2002) utilizan un constructo relacionado, las “barreras comerciales”, formado por cuatro dimensiones, entre ellas las barreras arancelarias y no arancelarias⁵⁸, incluidas como cuestiones a tratar en cualquier acuerdo comercial entre países. Diversos estudios han validado una importante relación positiva entre este factor y el comercio bilateral (Ceglowski, 2006; Dow y Karunaratna, 2006). Por su parte, Sheng y Mullen (2011) confirmaron estadísticamente que los acuerdos comerciales afectan positivamente en la elección de los mercados.

La *infraestructura física* es importante para determinar el costo del transporte (e.g. Limao y Venables, 2001) y por lo tanto afecta a la intensidad del comercio internacional.

Son escasos los estudios de selección del mercado exterior que incluyan las *diferencias religiosas*, pero su importancia no puede ser ignorada. La religión es un componente importante en los conflictos internacionales y también es considerado como una influencia importante en la comunicación de las personas (Dow y Karunaratna, 2006). Esta variable también ha sido introducida en estudios recientes (Sheng y Mullen, 2011).

2.2.2. Distancia psicológica

En el estudio de Alonso y Donoso (1998) se confirma la menor distancia psicológica como criterio de selección del mercado exterior, respaldando la

⁵⁸ También se incluyen las variables, distancia geográfica y tipo de cambio.

hipótesis de la escuela gradualista del proceso de internacionalización, que argumenta la preferencia por mercados cercanos y conocidos (con los que existe una menor distancia psicológica), en las primeras etapas de internacionalización de la empresa. Sin embargo, las empresas tenderán a introducirse en mercados con una distancia psicológica cada vez mayor, a medida que vayan adquiriendo más experiencia internacional (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; 1990).

“Las empresas están predestinadas a comenzar su internacionalización moviéndose en aquellos mercados que puedan entender con mayor facilidad, con reducida incertidumbre sobre los mercados internacionales y reducida dificultad percibida para adquirir información sobre los mismos” (Galván, 2003)⁵⁹.

Sousa y Lages (2011) clasifican las diversas definiciones de distancia psicológica y su operacionalización en tres categorías. Los investigadores del primer grupo utilizan distancia psicológica y distancia cultural indistintamente (e.g Fletcher y Bohn, 1998; Sethi *et al.*, 2003). En la segunda⁶⁰ se utilizan medidas objetivas (e.g. Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Brewer, 2007) a través de indicadores de los países disponibles públicamente. Los estudios de la última categoría se apoyan en medidas de percepción (e.g. Klein y Roth, 1990; Evans *et al.*, 2002; 2008; Bello *et al.*, 2003; Whitelock y Jobber, 2004; Sousa y Bradley, 2005; 2006; Katsikeas *et al.*, 2009; Sousa *et al.*, 2010; 2011), obtenidas de la opinión de los directivos de las firmas sobre la distancia psicológica percibida en un país extranjero.

Con respecto a *la primera categoría*, Shethi *et al.* (2003) utilizan el método desarrollado por Kogut y Singh (1988), basado en el índice de Hofstede (1980).

⁵⁹ Para Erramilli (1991) también se cumple para las empresas de servicios, de forma que las empresas eligen mercados extranjeros culturalmente similares cuando tienen un bajo nivel de experiencia internacional, y a medida que esta se incrementa se dirigen a mercados más desconocidos y por tanto más lejanos en distancia psicológica.

⁶⁰ En este segundo grupo también podríamos incluir a Ghemawat (2001) y a Malhotra *et al.* (2009).

Johanson y Vahlne (1977), como autores de la *segunda categoría*, basándose en los trabajos de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), definen distancia psicológica como los factores que impiden o dificultan el flujo de información entre las empresas y el mercado, incluyendo indicadores tales como diferencias en el lenguaje, en la cultura, sistemas políticos, nivel de educación o el nivel de desarrollo económico.

Al respecto de esta segunda categoría, si se considera que hay una supuesta relación entre la percepción personal del directivo hacia un mercado (que puede verse influida por la experiencia previa o conocimiento de un determinado país) y la decisión de entrar (Whitelock y Jobber, 2004), la crítica surge en cuanto que se utiliza una medida absoluta objetiva de distancia psicológica, pero no se tiene en cuenta la percepción que se tiene de la distancia entre países por parte de los responsables de la empresa (O'Grady y Lane, 1996). A este respecto, para Whitelock y Jobber (2004)⁶¹ la similitud geocultural/política, factor general con el que estos autores miden la distancia psicológica, resulta significativa en la decisión de entrar en un mercado.

Una vez se han expuesto trabajos de las dos primeras categorías de la clasificación ofrecida por Sousa y Lagos (2011), a continuación detallamos investigaciones que se sirven de medidas perceptivas para su medición. A pesar de la variedad de definiciones existentes de la distancia psicológica bajo esta *tercera categoría*, señalamos entre ellas la ofrecida por Sousa y Bradley (2005). Estos autores la definen como la percepción personal por parte de los directivos de las empresas sobre las diferencias entre el mercado doméstico y el extranjero de factores tales como las condiciones climáticas, el poder de compra de los consumidores, estilos de vida, las preferencias de los consumidores, el nivel de alfabetización y la educación, el lenguaje, los valores culturales, creencias, actitudes y tradiciones. Por su parte, Sousa y Lagos (2011) proponen una nueva escala multi-dimensional⁶² de naturaleza

⁶¹ Estos autores se corresponden a la tercera categoría de definiciones de distancia psicológica.

⁶² Esta nueva escala se compone de dos dimensiones, la primera se refiere a la distancia entre las características de los países y la segunda a la distancia entre las características de las personas, que se producen ambas entre el mercado doméstico y el extranjero. La primera dimensión se relaciona con

perceptiva, para evaluar la distancia psicológica⁶³, que integre todos los factores clave incluidos en los diferentes trabajos anteriores⁶⁴.

A pesar de las diversas definiciones ofrecidas de distancia psicológica, en la revisión de la literatura de la internacionalización, encontramos un mayor número de estudios que utilizan únicamente una medida, principalmente la distancia cultural o geográfica. Aunque estos estudios son útiles no ofrecen una perspectiva completa de las diferentes distancias inter-país, al dar excesiva importancia a la distancia cultural o geográfica en sus modelos (Mittra y Golder, 2002; Ojala y Tyrvaäinen, 2007).

2.2.3. Factores del mercado

Los factores del mercado son utilizados como factores explicativos y determinantes en la decisión de entrar en un mercado. En la revisión de la literatura realizada por Whitelock y Jobber (2004) se señalan diversas investigaciones que consideran estas variables como influyentes en la selección de mercados (Yoshida, 1987; Lambkin, 1988; Terpstra y Yu, 1988; Nordstrom, 1991; Agarwal y Ramaswami, 1992; Russow y Okoroafo, 1996; Brewer, 2001); incluso es considerado como el factor individual más relevante (Nordstrom, 1991).

El *tamaño del mercado* (Yoshida, 1987) juntamente con su *tasa de crecimiento* (Terpstra y Yu, 1988; Nordstrom, 1991; Root, 1994; Russow y Okoroafo, 1996), han sido las dos variables principales para medir su potencial. La literatura del comercio internacional sugiere, por tanto, una fuerte relación entre el tamaño del mercado y el potencial del mercado del país destino (Root, 1994); otros estudios argumentan que el tamaño del mercado es un importante criterio en las primeras fases de de la expansión internacional (e.g. Rothaermel *et al.*, 2006). De hecho, “la teoría del comercio internacional

aspectos específicos relacionados con la modernización de un país, mientras que la segunda dimensión se refiere al grado de diferenciación e interacción entre personas de diferentes países.

⁶³ La distancia psicológica es un importante factor explicativo en la selección de mercados, y la conceptualización y operacionalización del constructo han ignorado frecuentemente su naturaleza multidimensional y perceptiva (Sousa y Lagos, 2011).

⁶⁴ En este trabajo también se investiga el impacto de la distancia psicológica en la adaptación de las estrategias de marketing internacional.

sugiere una fuerte relación entre posibles transacciones comerciales internacionales y el tamaño del mercado” (Sakarya *et al.*, 2007).

A su vez, en el trabajo de Sheng y Mullen (2011) se valida que el tamaño del mercado⁶⁵ esta relacionado positivamente con la oportunidad en mercados exteriores, de la misma forma que Whitelock y Jobber (2004) encuentran como factor clave del microentorno en la decisión de elegir un mercado, el atractivo de éste.

Para Gaston-Breton y Martin Martin (2011), en la primera etapa de su modelo de selección y segmentación de mercados⁶⁶, utiliza el atractivo del mercado como factor discriminante para seleccionar los mercados exteriores⁶⁷, considerándose el tamaño/potencial⁶⁸ del mercado (e.g. Douglas y Craig, 1982; Cavusgil, 1990; Brewer, 2001; Papadopoulos *et al.*, 2002) y el desarrollo del mercado (e.g. Liander *et al.*, 1967; Samli, 1972; Day *et al.*, 1988; Rostow, 1990), las dos dimensiones más habitualmente utilizadas para medirlo y las que se emplean en el trabajo de estos investigadores.

Por su parte Lambkin (1988), y Agarwal y Ramaswami (1992) consideran que el potencial del mercado en la selección de mercados depende del tamaño de la empresa. Así, únicamente las organizaciones más grandes tendrán los recursos necesarios para asumir los riesgos asociados a la entrada en mercados con un potencial relativamente bajo.

Aparte del tamaño del mercado, otro ítem utilizado por Whitelock y Jobber (2004), como influyente en la “entrada de un mercado”, es “*seguir a los clientes*” con objeto de proveerles. Son los propios clientes los que “seleccionan” el mercado exterior de la empresa (Andersen y Buvik, 2002).

⁶⁵ Fuerte predictor del atractivo del mercado.

⁶⁶ Véase explicación detallada en el apartado 2.4.3

⁶⁷ Su modelo se aplica a la selección de países miembros de la UE-27, por parte de empresas de países terceros.

⁶⁸ Este factor puede estar reflejado por una variedad de indicadores, todos ellos relativos a la dimensión de la economía, tales como el PIB y el número de habitantes, de los cuales se espera una correlación positiva con un mayor potencial y tamaño del mercado en la mayoría de los productos y empresas, a pesar de la variación existente entre ellos (Gaston-Breton y Martin Martin, 2011).

Erramilli's (1990) y Brewer (2001) también se pronuncian a este respecto en sus trabajos respectivos.

En otros estudios recientes, la receptividad del mercado, que se refiere a la *apertura y la accesibilidad* de un mercado, ha sido incluido en sus modelos de análisis como factor condicionante en la selección de mercados exteriores (Cavusgil *et al.*, 2004; Mullen y Sheng, 2007; Sheng y Mullen, 2011).

Y para finalizar este apartado, la “demanda potencial”, es uno de los dos constructos incluidos en el modelo de Papadopoulos *et al.* (2002), que determina las características positivas de los mercados internacionales, incluyen las variables: *consumo estimado, penetración de las importaciones, ventajas de origen y similitud del mercado.*

2.2.4. Competencia

Los factores del entorno del país, legales, políticos, económicos y culturales, afectan en las estrategias de exportación de las firmas inversoras, de la misma forma que lo hace la aparición de competidores en el mercado destino (Behrman, 1968). El tercer grupo de factores que afectan a la decisión de entrar o no en un mercado, señalado por Whitelock y Jobber (2004), se refiere al entorno competitivo, tanto de la competencia del mercado de destino como de la competencia global.

Por lo que respecta a la *competencia del mercado extranjero* se relacionan diversos estudios que se pronuncian en este sentido (Behrman, 1968; Goodnow y Hansz, 1972; Sharma, 1988; Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Buckley y Casson, 1998); algunas investigaciones sugieren que el grado de la competencia del mercado extranjero puede tener un impacto sobre la entrada en el mismo, considerando por tanto la competencia local como un factor determinante en la decisión de entrar o no en un mercado (Goodnow y Hansz, 1972; Buckley y Casson, 1998); Sharma (1988), por su parte, incluye la competencia del mercado destino en su modelo como una de las tres variables influyentes en la estrategia de entrada en mercados extranjeros, afirmando

que los mercados competitivos requieren de una estrategia activa frente a la pasiva⁶⁹; Sullivan y Bauerschmidt (1990) se refieren a la influencia de la rivalidad competitiva en la participación internacional de las empresas; Leonidou (2000) obtiene que la elevada competencia en el mercado destino es la barrera de exportación más relevante.

A su vez, para Whitelock y Jobber (2004), la competencia global no puede ser subestimada, citando investigaciones que se pronuncian al respecto (Aharoni, 1966; Agarwal y Ramaswami, 1992; Knickerbocker, 1973). Si nos referimos a las decisiones de la *competencia doméstica* en su proyección internacional, ésta condiciona la decisión de las firmas del mismo sector, con el fin de no perder su cuota de mercado y su tasa de crecimiento (Aharoni, 1966). Este fenómeno es conocido como “reacción oligopolista”, apoyado por diversos estudios (Nordstrom, 1991; Ito y Rose, 2002).

En su estudio, Whitelock y Jobber (2004) concluyen que el entorno competitivo estable parece ser poco relevante y no afecta significativamente en la decisión de los directivos en la entrada o no entrada en un mercado extranjero.

2.2.5. Información y el conocimiento del mercado

Por último, Whitelock y Jobber (2004) tratan la información y el conocimiento del mercado como una variable externa, ya que la fuente de información principal de ese conocimiento es exógena a la empresa o al individuo, incluso en la internalización de esa experiencia. Monreal (2009) también considera la información como factor explicativo externo del comportamiento exportador.

La falta de *información adecuada* sobre la internacionalización y los mercados exteriores provoca en las empresas una percepción de mayor riesgo y puede ser una fuente de obstáculos a la expansión internacional. Son numerosos los estudios que consideran esta falta de información y de *conocimiento del mercado* como una de las principales barreras a la

⁶⁹ Es decir, limitándose a dar respuesta a pedidos no solicitados procedentes del exterior.

exportación para las empresas, y en concreto para las pequeñas (Bilkey y Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Kaynak y Kothari, 1984), de la misma forma que es considerado como un factor determinante en la decisión de entrar en un mercado (Johanson y Vahlne, 1977; Buckley *et al.*, 1987; Klein y Roth, 1990).

Las empresas exportadoras prefieren utilizar información primaria del país, obtenida de forma activa (prospección en el mercado de exportación, estudios de mercado elaborados por la propia empresa, información procedente de los distribuidores u otros agentes locales, etc.), que información de fuentes secundarias obtenida de forma más pasiva (estudios de mercado de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria, de Organismos estatales, de bancos, etc.) (Bodur y Cavusgil, 1985; Johansson y Nonaka, 1987). También se pronuncia Cavusgil (1987), en el sentido que las empresas parecen confiar más en sus valoraciones subjetivas que en los procesos sistemáticos de selección de mercados exteriores. Whitelock y Jobber (2004) en su trabajo encuentran que una de las variables clave del microentorno para seleccionar un mercado es el acceso de información útil del mismo⁷⁰.

Hasta ahora, en este apartado se han recogido los factores externos relacionados en la literatura, correspondientes a las características de cada uno de los mercados potenciales, que pueden influir a las empresas en la decisión de seleccionar aquellos mercados internacionales más atractivos. No obstante, los criterios que las empresas utilizarán para seleccionar los mercados más adecuados vendrán condicionados por los **factores internos** de la empresa.

En este contexto, Papadopoulos *et al.* (2002) argumentan que además de las características del mercado, para que un modelo de selección de mercados sea realista, se debe de considerar también la *orientación estratégica de la empresa* (Baalbaki y Malhotra, 1993), dimensión que ha sido descuidada en otros modelos, a pesar del carácter marcadamente estratégico que posee este tipo de decisiones.

⁷⁰ Mientras la falta de experiencia de la empresa en los mercados internacionales parece ser poco relevante, y no afecta significativamente en la decisión de los directivos en la entrada o no entrada en un mercado extranjero.

Tal como hemos apuntado al inicio de este apartado, Papadopoulos *et al.* (2002) clasifican las variables en dos constructos de posición contraria: “demanda potencial” y “barreras al comercio”. Por lo tanto, en función de cómo se ha especificado el modelo de diferentes empresas con diferentes necesidades, le otorgarán una mayor o menor importancia a cada uno de los dos constructos. En función del papel que el modelo le otorga a la estrategia de la empresa, se puede establecer que la selección de mercados exteriores no se basa en reglas de aplicación generalizada para todas las empresas, sino que la decisión debe ser considerada dentro de cada empresa en particular, en la que la orientación estratégica de la misma será tratada como una variable de contingencia que determina el peso de cada constructo y sus medidas (Ekeledo y Sivakumar, 1998).

Nieto y Llamazares (1998) señalan como factores específicos de la empresa que también condicionarán los mercados seleccionados: *las características, actitudes, preferencias y orientaciones de la dirección* de las firmas, el *conocimiento de idiomas* del personal de la empresa, así como su *experiencia internacional*, y *las características y naturaleza del producto*.

Hollensen y Arteaga (2010) sugieren varios determinantes potenciales de la elección de los mercados exteriores, que clasifican en dos grupos, características del entorno⁷¹ y características de la empresa. Al respecto de este último grupo, relaciona: el *grado de internacionalización* de las firmas y *su experiencia* en el extranjero; la cantidad/magnitud de los *recursos*; el tipo de *sector* (o producto); los *objetivos* de la internacionalización; y *las redes de relaciones existentes*.

⁷¹ Como factores externos, señalan: la estructura internacional del sector; el grado de internacionalización del mercado; y las características del país destino: potencial del mercado, competencia, distancia psicológica/geográfica, y similitud del mercado.

2.3. Corrientes alternativas en la selección de mercados internacionales

Una vez detallados los factores que afectan en la selección de mercados exteriores, a continuación vamos a exponer las corrientes identificadas en la literatura sobre esta temática. Para ello, detallamos una visión amplia y completa de los diferentes enfoques relacionados con la selección de mercados desde sus inicios, ofrecido por Papadopoulos y Martín Martín (2011). Estos autores, exponen las diversas corrientes existentes en la literatura en un sentido amplio, empezando por los subcampos que menos atención han recibido en este ámbito de estudio, como son el análisis de oportunidades internacionales, el análisis del riesgo país, el análisis del entorno, la localización de la inversión en el exterior, para terminar con los dos enfoques principales⁷², que son la selección y la segmentación de mercados internacionales. Estos últimos los podríamos considerar como los enfoques de selección de mercados en sentido estricto.

La diferencia entre estos dos últimos enfoques está en la definición de “mercado”. El término “selección” es utilizado cuando la decisión es aplicada a nivel país, mientras “segmentación” es adoptado cuando la decisión es aplicada a nivel consumidor, de forma que la empresa trata de identificar grupos de consumidores con características/perfiles similares independientemente del país al que pertenecen. Debido, en gran parte, a estas diferencias, estos dos subáreas han evolucionado en la investigación por caminos separados (Papadopoulos y Martín Martín, 2011).

Estos autores, en su trabajo proponen “IMS” (*International Market Selection*) como término genérico de la selección de mercados internacionales, aplicándose a ambos tipos de decisiones, IMSel (*International Market Selection*), término para referirse a la "selección", y IMSeg (*International Market Segmentation*), para referirse a la "segmentación". “La labor de decisión es la misma en ambos casos, lo que varía son los criterios elegidos

⁷² En el contexto de la selección de mercados, esta multiplicidad de áreas relacionadas ha supuesto en la investigación una fragmentación, al desarrollarse cada una prácticamente independiente de la otra.

para la selección/segmentación junto con la estrategia e implicaciones tácticas de esta elección” (Papadopoulos y Martín Martín, 2011). En aras de una mayor simplicidad, en la explicación de este apartado y del siguiente, emplearemos preferentemente las siglas de la terminología anglosajona, quizás más ilustrativa.

En los siguientes epígrafes se describen las características generales de cada una de las corrientes recogidas en el trabajo de Papadopoulos y Martín Martín (2011), a la vez que se determina en qué situaciones las empresas se decantarán por seguir uno u otra.

2.3.1. Análisis de oportunidades internacionales (IOA: *International opportunity analysis*)

En los inicios de la investigación del marketing internacional, Papadopoulos y Martín Martín (2011) señalan que el término “análisis de oportunidades internacionales” (IOA) para referirse a la búsqueda de los países objetivo más atractivos para la empresa, fue casi tan utilizado como el término “IMS”, empleando ambos indistintamente (e.g. Yoshino, 1966; Liander *et al.*, 1967; Douglas *et al.*, 1982; Papadopoulos, 1983). Un motivo podría haber sido el número relativamente reducido de los mercados razonablemente accesibles, que hacían que el término “selección” no fuera del todo aplicable. Un segundo motivo se podría deber a que la comercialización internacional era considerado básicamente como una búsqueda de oportunidades fuera del mercado doméstico (Papadopoulos y Martín Martín, 2011), en un época en que la internacionalización estaba considerada como la “Tercera Revolución Industrial” (Leighton, 1970) y por tanto, como la gran novedad del momento.

Aunque este término siga actualmente vigente dentro de esta temática de estudio, su utilización se limita más a la investigación en profundidad de un país o producto específico (e.g. Samiee *et al.*, 2004), a la iniciativa

internacional de la empresa (e.g. Zahra *et al.*, 2005), o para otros temas relacionados⁷³.

2.3.2. Análisis del riesgo país (CRA: *Country risk analysis (or assessment)*)

Los amplios métodos de clasificación para medir el riesgo de un país extranjero⁷⁴ (concepto muy amplio, cuyo análisis requiere el estudio de aspectos económicos, financieros, políticos, históricos y sociológicos), es conocido con el nombre de “análisis del riesgo país” (“CRA”), los cuales son utilizados por la mayoría de compañías multinacionales más grandes y por organizaciones nacionales e internacionales para la toma de decisiones tanto de ámbito financiero como político (Papadopoulos y Martín Martín, 2011). Los investigadores académicos, las agencias privadas de calificación de riesgos o agencias de rating⁷⁵ y algunos de los principales organismo internacionales (e.g. *United Nations, World Bank*), han sido los encargados de desarrollar varios índices para ayudar a evaluar estos factores de riesgo en los mercados internacionales. Entre ellos, destacamos las clasificaciones de riesgo crediticio de los principales bancos y agencias de inversión (e.g. *Standard & Poor's*), el índice del riesgo del entorno empresarial (BERI⁷⁶: *Business Environment Risk Intelligence*), la guía internacional del riesgo país (ICRG: *International Country Risk Guide*) y el método econométrico utilizado por la OCDE para efectuar la clasificación de riesgo-país, denominado *Country Risk Assessment Model* (CRAM).

⁷³ Al respecto, añadir que otros trabajos actuales de internacionalización utilizan el término “IOA” en sentido más amplio (e.g. Cavusgil *et al.*, 2004; Sheng y Mullen, 2011), que se equipara al término “IMS” (selección de mercados en sentido estricto).

⁷⁴ En general, el riesgo-país es la probabilidad de que se produzca una pérdida financiera por circunstancias macroeconómicas, políticas o sociales, o por desastres naturales, en un país determinado. De acuerdo con la normativa española de entidades de crédito: “Riesgo-país, es el riesgo de crédito (riesgo de impago) que concurre en los clientes residentes en un determinado país por circunstancias distintas del riesgo comercial habitual. El riesgo-país comprende el riesgo de impago de la deuda externa soberana (riesgo soberano), y de la deuda externa privada cuando el riesgo de crédito se debe a circunstancias ajenas a la situación de solvencia o liquidez del deudor privado. El riesgo de impago por insolvencia del deudor privado se denomina riesgo comercial o riesgo de insolvencia del cliente” (Documento del Banco de España: Iranzo, S. (2008): “Introducción al riesgo país”).

⁷⁵ Las tres grandes compañías neoyorquinas, Standard & Poor's, Moody's y Fitch Group, comparten oligopolio, al dominar la practica totalidad del mercado de las agencias de rating en el mundo.

⁷⁶ Este índice mide la calidad general del entorno empresarial de un país.

Tal como siguen explicando Papadopoulos y Martín Martín (2011), la diferencia entre este método y los modelos de “IMS” radica principalmente en los tipos de indicadores utilizados. Mientras en los estudios de valoración del riesgo país se hace un fuerte hincapié en este mismo factor, en las investigaciones concernientes a selección de mercados son más propensos a enfatizar en el potencial del mercado.

2.3.3. Análisis del entorno

En palabras de Papadopoulos y Martín Martín (2011), esta corriente es quizás la más “neutral” en la valoración de los mercados exteriores, combinando elementos de los anteriores enfoques, “análisis de oportunidades internacionales” y “análisis del riesgo”. No obstante, aunque se trate de un ámbito bien establecido en cuestiones que conciernen a la empresa (e.g. Subramanian *et al.*, 1993), esta relativa “neutralidad” que la hace aplicable a múltiples tipos de análisis, también se convierte en su mayor debilidad ya que no necesariamente ha de estar adaptado a la toma de decisiones en la selección de mercados internacionales (Papadopoulos y Martín Martín, 2011).

También hay que recordar que el análisis del entorno ha sido frecuentemente propuesto como la primera etapa de evaluación o exploración en el proceso de selección de mercados⁷⁷ (Cavusgil, 1985; Cavusgil *et al.*, 2004). Por lo tanto, podemos decir que existen coincidencias entre ambos ámbitos, es decir el “análisis del entorno” y la “IMS” (Papadopoulos y Martín Martín, 2011).

2.3.4. Localización de la inversión directa en el exterior (IDE)

La revisión de la literatura sobre localización de la IDE nos revela que existen dos enfoques claramente diferenciados: el enfoque macroeconómico, centrado en explicar los flujos de la inversión directa en el exterior entre países y el enfoque microeconómico centrado en analizar las características de la

⁷⁷ Véase apartado 2.4.2

empresa multinacional y las motivaciones que influyen en la decisión de la localización de sus inversiones exteriores (Galvan, 2003).

No obstante, debido al objetivo de la presente investigación, únicamente nos centraremos en el enfoque microeconómico, que también es el expuesto por Papadopoulos y Martín Martín (2011).

De todos los estudios revisados, observamos que existe una clara diferencia entre los factores que determinan la decisión de localización de la IDE (e.g. Durán Herrera, 1990; Dunning, 1998) y los factores que enmarcan la decisión de selección de mercados exteriores (e.g. Brewer, 2001; Kogut y Singh, 1988; Chetty y Holm, 2000; Sakarya et al, 2007). Mientras los primeros se basan en ventajas de localización de las empresas inversoras sobre el país destino de dicha IDE, los segundos factores se centran en determinar las ventajas que ofrece un país determinado para seleccionarlo como destino, teniendo en cuenta las características de la empresa (Galván, 2003).

Por otro lado, se evidencian diferencias, tanto en la teoría como en los trabajos empíricos, entre los dos enfoques; los que versan sobre la selección de mercados han sido desarrollados principalmente en el contexto de la internacionalización, centrándose en las exportaciones y la búsqueda de mercados de las empresas, sobretodo de las *pymes* (Papadopoulos y Martín Martín, 2011). Sin embargo, la teoría de la localización de la inversión directa en el exterior (IDE), además de venir determinada por la búsqueda de nuevos mercados, también le afecta la búsqueda de recursos, de la eficiencia o de otras ventajas estratégicas (Dunning, 1998), a su vez que este enfoque se centra básicamente en las empresas multinacionales (MNE's), a diferencia de la "IMS", que lo hace en las *pymes*, como acabamos de apuntar.

De la misma forma, son escasos los estudios de "IMS" que tratan sobre la IDE, y a la inversa, pocos estudios de la IDE están orientados, por definición, a cuestiones relacionadas con la exportación, provocando una falta casi total de interacción entre las dos áreas (Papadopoulos y Martín Martín, 2011). Sin embargo, existen puntos en común, como compartir, "IMS" y la elección de la

“localización de las IDE’s”, el potencial del mercado objetivo como variable determinante para la empresa (e.g. Whitelock y Jobber, 2004).

2.3.5. Selección de los mercados internacionales (IMSel)

El componente de “selección” (“IMSel”) dentro del término genérico “IMS”, tal como ha sido clasificado por Papadopoulos y Martín Martín (2011), es el que primero se ha desarrollado en esta área de investigación y el que acapara la mayoría de los estudios teóricos y empíricos en esta disciplina. En los inicios, la literatura de esta área se centraba principalmente en cuestiones conceptuales y metodológicas de cómo llevar a cabo la selección de mercados exteriores⁷⁸. Si bien hay similitudes en los diferentes modelos propuestos, lo cierto es que también existen muchas disparidades y poco consenso acerca del método ideal (Papadopoulos y Martín Martín, 2011).

Papadopoulos y Martín Martín (2011) realizan una revisión de los estudios empíricos más actuales centrados en la selección de mercados, desde el punto de vista de la empresa, que hemos completado con otras referencias señaladas en el segundo apartado de este capítulo. Las temáticas de los estudios las exponemos a continuación, y de entre todas las investigaciones referenciadas, nos detendremos a explicar algunas de ellas.

Encontramos trabajos relativos a los enfoques tratados por las empresas en la selección de mercados (e.g. Brewer, 2001); a criterios que influyen a las firmas en entrar por primera vez en un nuevo mercado no-doméstico (e.g. Whitelock y Jobber, 2004); al desarrollo de modelos empíricos de “IMSel” y su aplicación (Papadopoulos *et al.*, 2002; Brouthers *et al.*, 2009); al impacto de la selección en el resultado empresarial (e.g. Brouthers y Nakos, 2005); a la aplicación de “IMSel” en sectores y países específicos (e.g. Sakarya *et al.*, 2007); a las primeras fases del proceso de selección (Cavusgil *et al.*, 2004); a las propuestas de nuevos modelos en la valoración de oportunidades de mercados de exportación (e.g. Sheng y Mullen, 2011). Así mismo, encontramos información relevante acerca del proceso de la selección de mercados de las

⁷⁸ Por ejemplo, Deschampsneufs (1967), Douglas y Craig (1982), Papadopoulos (1983), Cavusgil (1985).

firmas en investigaciones de otras áreas relacionadas, tales como el proceso de internacionalización (e.g. Johanson y Vahlne, 1977) y la distancia psicológica (e.g. Dow, 2000; Dow y Karunaratna, 2006; Malhotra *et al.*, 2009; Sousa y Lages, 2011).

Para Papadopoulos *et al.* (2002), aunque existan diferentes estudios que han intentado establecer un modelo de selección de mercados exteriores, todos tienen alguna limitación que los hace poco atractivos para las empresas. Por ello, proponen un modelo que combina las características de aplicarse a un sector específico, es generalizable, relativamente sencillo de aplicar, estratégico, refleja la demanda total de la empresa y, además, es validado empíricamente. La teoría de la selección de mercados (“IMS”) y del modo de entrada (“MOE”)⁷⁹ sugieren que las “ventajas” y “desventajas” de los países objeto de estudio deben ser consideradas para llevar a cabo decisiones efectivas. Generalmente se consideran como un *tradeoff* o equilibrio entre oportunidades *vs* amenazas, costes *vs* beneficios, o costes *vs* control (Douglas y Craig, 1983; Anderson y Gatignon, 1986; Ekeledo y Sivakumar, 1998). Siguiendo esta teoría, en el modelo presentado por Papadopoulos *et al.* (2002) se presentan dos constructos de posición contraria “demanda potencial” y “barreras al comercio” de los países que se están analizando, incluyendo en cada dimensión un conjunto de variables ya especificadas en el apartado anterior del presente capítulo.

En cuanto al modelo propuesto por Sakarya *et al.* (2007), aplicado en la selección de mercados emergentes, se sirve de una herramienta de evaluación, que difiere de las tradicionales que se basan en factores puramente macroeconómicos y políticos y no tienen en cuenta el dinamismo de un mercado y su potencial futuro. Los autores señalan que el método utilizado no es sustituto de los existentes (*country clustering* y *country ranking*)⁸⁰, sino que los complementa; no es generalista, sino que trata productos específicos; no utiliza indicadores generales de un país, que no reflejan la heterogeneidad del mercado, sino que incluye indicadores que

⁷⁹ Mode of entry.

⁸⁰ Véase explicación en siguiente apartado de este capítulo.

evalúan la capacidad competitiva de un sector o producto específico; no presupone un entorno estático, sino que tiene en cuenta el dinamismo de los mercados, a través del potencial del mercado a largo plazo; incorpora una medida objetiva de la distancia cultural para cuantificar la percepción subjetiva de la incertidumbre; y por último, mide la receptividad del cliente de los productos del país extranjero, frente a los indicadores generales del riesgo comercial y político.

Por su parte, Sheng y Mullen (2011) proponen un modelo híbrido para el análisis de oportunidades en mercados exteriores centrado en los factores a nivel macroeconómico, ante la falta de modelos de “IMSel” flexibles, integrales y con una relación costo-eficiencia que permitan su utilización en la diversidad sectorial (Cavusgil *et al.*, 2004; Green and Allaway, 1985; Papadopoulos *et al.*, 2002). El propósito de este estudio es el de perfeccionar los métodos de evaluación del mercado mediante el desarrollo de un nuevo modelo híbrido que combina la literatura económica y del marketing⁸¹.

2.3.6. La segmentación del mercado internacional

Los estudios amparados bajo la corriente de “segmentación” de mercados (“IMSeg”), centran su atención en el consumidor y otros grupos de compradores, en lugar de utilizar el país como unidad de análisis, tal como hemos observado ocurre en el enfoque anterior “IMSel” (Papadopoulos y Martín Martín, 2011). Se trata de una segmentación transnacional a nivel consumidor, sin hacer distinciones del país en el que reside.

Previamente al interés despertado por los enfoques de selección transnacionales, Cavusgil (1985) y Papadopoulos (1987) ya reconocieron la necesidad de fundamentar las decisiones de selección de mercados

⁸¹ El nuevo modelo ofrece una evaluación más precisa del potencial de los mercados de exportación, combinando el *Overall Market Opportunity Index* (OMOI), utilizado en marketing, con el modelo económico gravitacional, utilizado en el comercio internacional, de tal manera que las variables de ambos modelos se emplearán para analizar las oportunidades en los mercados exteriores a nivel global y para sectores específicos. Este modelo ofrecerá una evaluación más precisa del potencial de los mercados de exportación, para predecir los flujos comerciales bilaterales en global y para sectores específicos.

internacionales sobre el consumidor y el producto, en lugar de las características del país.

La segmentación transnacional trata de buscar segmentos similares de diferentes países/mercados a los que poder aplicar la misma estrategia de marketing internacional (García Cruz, 2000). En este contexto, si tenemos en cuenta que la base principal de la segmentación del mercado es el consumidor, “IMSeg” adquiere sentido teórico, que hace que no haya una razón específica por la cual el “país” deba ser la elección correcta como referencia (Papadopoulos y Martín Martín, 2011).

Las condiciones actuales, tales como la existencia de empresas más grandes y con más experiencia internacional y la mayor facilidad en obtener información con unos sistemas más completos y sofisticados en los cada vez más países desarrollados, propician un mayor interés en la “segmentación”, de la misma forma que la falta de experiencia internacional y la dificultad de encontrar datos transnacionales ha propiciado tradicionalmente el enfoque de “selección” (Papadopoulos y Martín Martín, 2011). No obstante lo indicado, las dificultades en la obtención de datos internacionales a nivel consumidor, a pesar de su relevancia en la investigación, han limitado tanto los estudios de “IMSeg” en general, como los países en los que se puede aplicar (Papadopoulos y Martín Martín, 2011).

Cuando las empresas consideran al consumidor como unidad de análisis, la elección del segmento de consumidores sin distinción de nacionalidad precede a la selección de los países, pero la escasez de datos de los consumidores a escala transnacional significa que el factor “país” vuelva a convertirse clave, o al menos formar parte de algunas decisiones de “IMSeg” (Papadopoulos y Martín Martín, 2011). Siguiendo la explicación ofrecida por estos autores, apoyándose en una exhaustiva revisión de la literatura⁸², argumentan que la mayoría de estos estudios utilizan el país como una unidad básica de análisis, probablemente debido a los altos costos y baja disponibilidad de datos transnacionales (e.g. Steenkamp y ter Hofstede, 2002; Bijmolt *et al.*, 2004;

⁸² Véase Papadopoulos y Martín Martín (2011), para más detalle.

Lemmens *et al.*, 2007). En este contexto, se sitúa el modelo de selección y segmentación de mercados internacionales de dos etapas, propuesto por Gaston-Breton y Martin Martin (2011), explicado en el apartado 2.4.3.

Esta última corriente de selección de mercados, fue estudiada por García Cruz (2000), dedicando un capítulo⁸³ a la “segmentación y posicionamiento transnacional”. La segmentación transnacional se lleva cabo en dos etapas, denominadas macro y micro segmentación, que respectivamente se trata de “una selección de países/mercados y una segmentación de grupos de consumidores dentro de dichos países seleccionados”, con criterios y modelos específicos en la selección de estos países o de grupos de consumidores⁸⁴. Una vez obtenido un listado de países/mercados de la primera etapa (macro-segmentación) que resulten mas atractivos para la empresa y que sean susceptibles de aplicarles un enfoque estandarizado, en la segunda etapa definida por García Cruz (2000), micro-segmentación⁸⁵, se procederá a “identificar grupos transnacionales con expectativas homogéneas a los cuales aplicar el mismo programa de marketing”, desarrollado por la empresa.

Gaston-Breton y Martin Martin (2011) señalan que las investigaciones de micro-segmentación realizadas en el contexto europeo son de tres tipos, las que se refieren a las características de un producto concreto como las actitudes hacia sus atributos⁸⁶, a las características del consumidor como el estilo de vida⁸⁷, y a las características generales tales como los valores de los consumidores⁸⁸.

⁸³ Garcia Cruz, R. (2000): *Marketing Internacional*. Editorial Esic

⁸⁴ Este grupo de consumidores o compradores se diferenciará según se trate de mercado de consumo, industrial o de servicios.

⁸⁵ Se identificaría con el enfoque de “IMSeg”.

⁸⁶ Askegaard y Madsen (1998); Ter Hofstede *et al.* (1999), Bijmolt *et al.* (2004).

⁸⁷ Boote (1983).

⁸⁸ Kamakura *et al.* (1994), Lascu *et al.* (1996), Kolman *et al.* (2003).

2.4. Proceso de selección de mercados exteriores

La selección de mercados prioritarios ha sido y sigue siendo un tema de crucial importancia para las empresas que deciden realizar su actividad fuera de su ámbito puramente nacional. El objetivo de la empresa es centrar la actividad de internacionalización en aquellos mercados con un mayor potencial, de manera que consiga maximizar el beneficio empresarial sin desperdiciar recursos innecesarios.

Al seleccionar los mercados exteriores, la empresa debe buscar sinergias entre un nuevo mercado objetivo posible y sus propias fortalezas, objetivos y estrategias. La elección por parte de la empresa de un nuevo mercado internacional está muy influido por la existencia de mercados complementarios y de las habilidades de marketing logradas en ellos (Hollensen y Arteaga, 2010).

La selección de mercados internacionales sistemática es un factor determinante del desempeño internacional (Brouthers *et al.*, 2009), especialmente en las primeras etapas del proceso de internacionalización (Martín Martín y Papadopoulos, 2007). Al respecto Yip *et al.* (2000) demostraron que las empresas⁸⁹ que aplican una secuencia de pasos sistemáticos en la selección de mercados obtuvieron un mejor rendimiento exportador.

No obstante, algunos estudios han concluido que las empresas generalmente no adoptan un proceso sistemático (Cavusgil, 1985; Cavusgil y Godiwalla, 1982; Kobrin, 1979; Westhead *et al.*, 2001; Papadopoulos y Martín Martín, 2010) y otras investigaciones coinciden en que pocos directivos utilizan métodos sistemáticos para la selección de mercados (e.g. Westhead *et al.*, 2001; Papadopoulos y Martín Martín, 2010). A su vez, diferentes trabajos sobre la selección de mercados confirman la idea de que las *pymes* toman su primera decisión sobre mercados internacionales de manera “irracional”

⁸⁹ El estudio se realizó sobre empresas de Estados Unidos de América.

(Galván, 2003). De esta forma, las pequeñas y medianas empresas entran en sus primeros mercados internacionales sin realizar ningún tipo de investigación o búsqueda de información, lo que ha sido ratificado por diversas investigaciones (Cavusgil, 1980; Kothari, 1978; Bilkey, 1978; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981).

En la revisión de la literatura sobre el proceso de selección de mercados exteriores se pueden destacar diferentes enfoques alternativos (Papadopoulos y Denis, 1987; 1988; Benito y Gripsrud, 1992; Andersen y Buvik, 2002; Galván, 2003; Martín Martín y Papadopoulos, 2005), de los cuales se distinguen dos principales: no sistemático y sistemático. En el primer enfoque no se utiliza ningún método en el proceso de selección, mientras en el sistemático se basa en un proceso metodológico que se refiere tanto a la naturaleza del proceso de toma de decisiones como al contenido de los mismos (Galvan, 2003). Dentro de este último enfoque se establece que el proceso de toma de decisiones está estructurado y formalizado, de tal forma que el decisor tendrá que pasar por una serie de etapas para llegar a seleccionar la decisión correcta (Andersen y Buvik, 2002).

La relación entre las teorías de la internacionalización y el enfoque adoptado en la selección de mercados es tratado en el trabajo de Galván (2003), de forma que todas ellas adoptan un proceso sistemático de selección de mercados, excepto el modelo de *Uppsala*, que se relaciona con un enfoque no sistemático; a su vez, el modelo de innovación y de las empresas *Born Globals* reúnen características de ambos enfoques.

Así, mientras que el enfoque sistemático es normativo y estructurado, el enfoque no sistemático tiene una naturaleza descriptiva para determinar cómo se comportan las empresas a la hora de seleccionar mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002).

2.4.1. Enfoque no sistemático

Un número elevado de investigaciones empíricas sobre el proceso de selección de mercados internacionales señalan que el proceso de internacionalización, por lo que respecta a las *pymes*, se inicia al dar respuesta a una oportunidad recibida de un determinado mercado, como es el caso de un pedido no solicitado o de oportunidades que se les presenten (Bilkey, 1978; Bradley, 1985), por ejemplo de Organismos como las Cámaras de Comercio e Industria, Institutos de Comercio Exterior y otras entidades similares; se trataría de un proceso de elección de mercados puramente reactivo⁹⁰, en el que apenas cuentan consideraciones estratégicas (Alonso y Donoso, 1998).

Las características de quién toma las decisiones afectan en varios aspectos del proceso, incluidos los objetivos de la decisión de selección y la relevancia e idoneidad de los criterios de selección. Se suponen diferencias en la toma de decisiones, por ejemplo, empresas no internacionalizados *versus* internacionalizadas, pequeñas y medianas *vs* empresas multinacionales (“SME’s” *vs* “EMN’s”), sector privado *vs* público (Papadopoulos y Martín, 2011).

A este respecto se cree, por lo general, que las *pymes* y las empresas que están en los primeros pasos de su proceso de internacionalización, tienen más probabilidades de utilizar la distancia psicológica u otros procedimientos intuitivos que las grandes empresas con experiencia internacional (Douglas *et al.*, 1982; Papadopoulos, 1987; Johanson y Vahlne, 1990) con una selección de mercados más proactiva (Hollensen y Arteaga, 2010); son las empresas más pequeñas las que se suelen fundamentar más en la intuición que en una decisión sistemática (e.g. Sarasvathy, 2001).

En el capítulo uno ya expusimos que para el modelo de *Uppsala* la variable que determina la selección de mercados exteriores es la distancia psicológica⁹¹

⁹⁰ Lo que indica que el comprador puede jugar un papel activo.

⁹¹ En el modelo de *Uppsala*, el concepto de distancia psicológica, incluye factores tales como diferencias de lenguaje, culturales, políticas, educacionales, etc., que dificultan los flujos de información entre las empresas y los mercados (Pla, 1999).

percibida (Galván, 2003), en función de la cuál se seleccionarán en primer lugar aquellos mercados percibidos psicológicamente más cercanos (Johanson y Vahlne, 1977). Bajo esta perspectiva, ya acabamos de señalar que el trabajo de Galván (2003) propone de forma general que el enfoque de *Uppsala* desarrolla un modelo de selección de mercados exteriores, que se corresponde principalmente con el enfoque no sistemático.

No obstante, a pesar de la relevancia de la distancia psicológica⁹² en la literatura de la internacionalización, la elección de los primeros mercados internacionales podría estar limitada a los países vecinos inmediatos de la empresa, puesto que es probable que la proximidad geográfica refleje similitudes culturales, un mayor conocimiento del mercado seleccionado y una mayor facilidad para obtener información (Papadopoulos y Denis, 1988).

De esta forma investigaciones en marketing señalan que la proximidad geográfica es un importante factor en los mercados elegidos en la expansión internacional de las firmas⁹³ (Dow, 2000; Ojala y Tyrväinen, 2008; Sheng y Mullen, 2011), quedando empíricamente demostrado la relación negativa entre la distancia geográfica entre dos países y la decisión de seleccionar ese mercado⁹⁴. En la mayoría de estos hallazgos la importancia de la distancia geográfica disminuye a medida que las empresas van adquiriendo mas experiencia en los negocios internacionales (Malhotra *et al.*, 2009). Por lo tanto, la distancia geográfica puede ser el factor más importante en las primeras selecciones (e.g. Dow, 2000; Ojala y Tyrvainen, 2007), pero pierde importancia en la entrada de sucesivos mercados.

Si nos centramos en la proximidad cultural, la literatura sostiene que una gran distancia cultural entre dos países incrementará los costos de transacción, debido a los malentendidos y las interpretaciones erróneas que se puedan producir (ya sean reales o percibidas), y por lo tanto la distancia

⁹² Véase ampliamente definida en el apartado 2.2.2.

⁹³ Especialmente para la selección de mercados de las *pymes* y de aquellas empresas con menor experiencia internacional y con menos recursos para su expansión internacional.

⁹⁴ Concretamente, Sheng y Mullen (2011) confirmaron la hipótesis: “La oportunidad del mercado exterior esta relacionado negativamente con la distancia geográfica”.

cultural⁹⁵ podría influir en las decisiones de las empresas en su selección de mercados exteriores (Dow y Karunaratna, 2006); no obstante, no se encuentra apoyo estadístico en esta afirmación (e.g. Dow y Karunaratna, 2006; Sheng y Mullen, 2011)⁹⁶. A este respecto, también hay que considerar que si la política adoptada por la dirección de la empresa es elegir únicamente aquellos mercados con una similitud cultural con el mercado nacional, podría suponer excluir a los países muy lejanos, a pesar de que puedan tener un elevado potencial de mercado (Hollensen y Arteaga, 2010).

Aunque, tal como señala Malhotra *et al.* (2009), las diversas investigaciones en marketing internacional que relacionan la selección de las empresas de mercados objetivo y los factores de la distancia cultural y geográfica muestran resultados inconsistentes⁹⁷.

En este contexto, Ghemawat (2001), en su estudio determinó que existen cuatro dimensiones de distancia que influyen en la expansión internacional de la empresa: la cultura, la administrativa, la geográfica y la económica. En términos generales, distancia cultural (suele ser considerada como parte de la distancia psicológica)⁹⁸ se refiere a las normas sociales, idioma, y creencias entre los dos países; distancia administrativa se refiere a las diferencias en la estructura burocrática, condiciones laborales y situación política que prevalece entre los dos países; distancia geográfica se refiere la distancia física que separan ambos países; y por último la distancia económica se refiere a las diferencias en sus datos macroeconómicos (Malhotra *et al.*, 2009).

⁹⁵ Las distancias geográficas y culturales han sido generalmente consideradas fuentes de riesgo o incertidumbre en investigación (Cosset y Roy, 1991; Davidson, 1980; Rothaermel *et al.*, 2006); cuanto mayor sea la distancia entre los países, mayor será la incertidumbre y los costos de las empresas en superar las barreras que supone esta mayor distancia.

⁹⁶ La hipótesis concreta planteada por Sheng y Mullen (2011), “La oportunidad del mercado exterior esta relacionado negativamente con la distancia cultural”, no fue confirmada.

⁹⁷ Mientras unas investigaciones encuentran relación significativa entre la distancia cultural y geográfica y la decisión de las firmas en la selección de mercados internacionales (Edwards y Buckley, 1998; Buckley *et al.*, 2007; Clark y Pugh, 2001; Dow, 2000), otros autores llegan a la conclusión contraria (Robertson y Wood, 2001; Mitra y Golder, 2002; Terpstra y Yu, 1988).

⁹⁸ Un elevado número de investigadores han utilizado y siguen utilizando la distancia cultural y psicológica indistintamente (Dow y Karunaratna, 2006; Ojala and Tyrvainen, 2007; Sousa y Bradley, 2006). Sin embargo, Sousa y Bradley (2006) argumentan en contra de esta práctica, que mientras distancia psicológica existe a nivel individual, distancia cultural debería ser aplicado a nivel país.

2.4.2. Enfoque sistemático

Una revisión de la literatura permite destacar múltiples modelos que se han desarrollado para explicar la selección de países objetivo (e.g. Liander *et al.*, 1967; Moyer, 1968; Denis, 1978; Green y Allaway, 1985; Nachum, 1994; Hoffman, 1997; Brewer, 2001; Koch, 2001; Papadopoulos *et al.*, 2002; Cavusgil *et al.*, 2004; Sakarya *et al.*, 2007; Sheng y Mullen, 2011).

Investigadores de la selección de mercados exteriores han discutido y apoyado la eficiencia de los procesos de investigación secuencial al decidir si introducirse o no en un mercado concreto (Cavusgil, 1985). La mayoría de modelos secuenciales de toma de decisiones en la selección de mercados internacionales incluyen una etapa de investigación inicial de bajo coste, basada en la comparación de indicadores (normalmente macro factores) entre países, ampliamente disponibles como información secundaria, tales como las que proporciona el Banco Mundial (e.g. Cavusgil *et al.*, 2004), que ofrece la información necesaria para descartar un gran número de países inadecuados para un análisis más profundo.

Sin embargo, un proceso progresivo y secuencial de elección conlleva el riesgo inherente de excluir al principio mercados que deberían haber sido seleccionados, o viceversa, por razones que puedan ser averiguadas sólo en etapas posteriores del proceso (Douglas y Craig, 2011). Esto constituye uno de los factores más importantes que hacen que la toma de decisiones en la selección de mercados sea compleja y difícil.

Aunque algunos autores hayan propuesto diversos modelos sistemáticos con un mayor número de fases (e.g. Cavusgil, 1985), existe consenso en cuanto que son tres las fases mínimas necesarias para la selección de mercados exteriores (Galvan, 2003). Los modelos tradicionales de la selección de mercados, tanto en los enfoques generales como específicos, establecen tres etapas claramente diferenciadas: etapa de *preselección/evaluación preliminar/exploración*; etapa de *identificación/investigación en*

profundidad; y etapa de *selección final* (Cavusgil, 1985; Kumar *et al.*, 1994; Root, 1994; Johanson, 1997; Koch, 2001; Sakarya *et al.*, 2007).

2.4.2.1. Preselección

En la primera etapa se identifican los mercados potenciales como candidatos para un análisis en profundidad posterior (Douglas *et al.*, 1972; Root, 1994). Se utilizarán indicadores macroeconómicos para eliminar aquellos países que no cumplen con los objetivos de la empresa (Kumar *et al.*, 1994). En esta etapa inicial se utiliza información secundaria que permitirá llevar a cabo la primera criba sobre los países/mercados que más se adecuan a la oferta de la empresa.

En base a la revisión de la literatura sobre esta materia (Nieto y Llamazares, 1998; Garcia Cruz, 2000) y a las informaciones disponibles de organismos de comercio exterior, que en el caso de España sería el ICEX⁹⁹, la Secretaria de Estado de Comercio y para el caso concreto de Cataluña, ACC10¹⁰⁰, exponemos a continuación cual es la información más utilizada en esta primera fase.

Los datos de los factores macroeconómicos de cada país potencial constituyen la principal información a obtener, principalmente de fuentes secundarias, tales como las publicaciones del Banco Mundial (*World Bank*), de Naciones Unidas (*United Nations*) o de la UNCTAD¹⁰¹. Podemos distinguir cuatro principales grupos que los engloban: factores político-económicos¹⁰², factores socioculturales¹⁰³, factores legales¹⁰⁴ y factores demográficos¹⁰⁵.

⁹⁹ Instituto Español de Comercio Exterior (www.icex.es)

¹⁰⁰ *Agència de Suport a la Innovació i la Internacionalització de l'Empresa Catalana* (<http://www.acc10.cat>), de la Generalitat de Catalunya.

¹⁰¹ United Nations Conference on Trade and Development.

¹⁰² Los indicadores generalmente incluidos son, entre otros: sistema político, riesgo-país, Producto Interior Bruto (PIB) y su evolución y predicción a medio plazo, renta *per cápita*, crecimiento económico, tasa de inflación, tipo de interés, tasa de desempleo, infraestructuras, distribución del consumo y de la producción en general.

¹⁰³ Como factores socioculturales, podemos citar: el idioma, el nivel educativo, el clima de los negocios, los valores socio-culturales, las religiones, etc.

¹⁰⁴ Los factores legales se refieren a aspectos relacionados con el acceso al mercado destino, tales como los aranceles y tramites de importación, impuestos, restricciones a la importación, barreras no arancelarias (barreras técnicas), normativas, acuerdos comerciales, control de cambios, etc.

¹⁰⁵ Entre los factores demográficos encontramos la población y su crecimiento, la pirámide poblacional, los índices de natalidad y de mortalidad, la distribución de la población, etc.

Con respecto a los factores político-económicos, la estabilidad política y la solvencia financiera, entre otros, serán determinantes en esta etapa, de forma que se descartarán aquellos países cuyos indicadores políticos y económicos no cumplan con los niveles esperados por la empresa. La proximidad geográfica, las exportaciones españolas a los distintos países, así como también el volumen de importación y exportación de cada país analizado, son otros de los factores influyentes en la primera etapa de exploración.

Por su importancia y por la visión amplia y detallada que ofrece, a continuación exponemos la clasificación desarrollada por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio¹⁰⁶ (2005), y en la que apoya su metodología para seleccionar los mercados prioritarios de las empresas españolas. Ésta engloba las variables que acabamos de señalar y algunas otras en dos grandes grupos: *Atractivo de Mercado* y *Fuerza Competidora*¹⁰⁷, ambas referidas a los países de destino.

Tabla 2.1: Clasificación desarrollada por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio

Grupos	Subgrupos	Indicadores
Atractivo del Mercado	Tamaño de mercado	PIB y población del país Cuota del país en las importaciones mundiales
	Crecimiento del mercado	Evolución del PIB del país Evolución de la cuota del país en las importaciones mundiales
	Factores económicos	Evolución de la inflación Crecimiento esperado del PIB real del país
	Riesgos comerciales y políticos	Riesgo comercial Riesgo político del país
	Otros factores	Distancia geográfica a España Pertinencia del país a la OMC Interés estratégico
Fuerza Competidora	Posición española	Cuota española Su evolución en las importaciones del país
	Contribución a las exportaciones	Porcentaje de las exportaciones españolas dirigidas al país
	Dinamismo exportador	Evolución reciente de las exportaciones españolas al país
	Otros factores	Existencia del español como idioma oficial del país Existencia de factores culturales comunes

Fuente: Adaptada de la Subdirección General de Análisis y Estrategia. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2005)

¹⁰⁶ Actualmente es Secretaria de Estado de Comercio.

¹⁰⁷ También hay otro grupo, Posición Inversora, aplicado únicamente en el caso de una inversor en el exterior y no para seleccionar un mercado de exportación.

La primera dimensión, *Atractivo de Mercado* (consta de 11 indicadores divididos en 5 subgrupos), recoge aquellos indicadores principalmente de carácter económico que señalan si un país es lo suficientemente atractivo para el destino de las exportaciones de la economía analizada, en este caso la economía española. La segunda dimensión, *Fuerza Competidora* (se compone de 6 indicadores divididos en 4 subgrupos), reúne aquellos indicadores que reflejan la posición de las exportaciones españolas en los diferentes países, además de diversas variables que puedan mostrar posibles ventajas competitivas de las empresas españolas en dichos mercados (Tabla 2.1).

A parte de los criterios externos a la empresa, hasta ahora citados, los factores específicos de la empresa, tales como las actitudes, preferencias y orientaciones de la dirección, conjuntamente con las características y naturaleza del producto también condicionarán los mercados seleccionados en esta primera etapa (Nieto y Llamazares, 1998). En este sentido, los criterios elegidos en esta fase vendrán influidos por el tipo de empresa y del producto que comercializa (García Cruz, 2000).

De esta etapa de evaluación preliminar, sería deseable preseleccionar aquellos países con menor riesgo-país¹⁰⁸, en función de los parámetros indicados. Por lo que sería aconsejable descartar en primer lugar aquellos países con un alto componente de riesgo político (inestabilidad política) y riesgo económico.

Además, una decisión importante es la segmentación internacional, ya que si inicialmente pueden existir aproximadamente 180 países que son mercados potenciales, lo habitual es que la empresa seleccione un grupo de países con ciertas similitudes genéricas, que permita reducir el número de mercados potenciales (García Cruz, 2000), los cuáles serán objeto de una más profunda investigación, en la segunda etapa. Es difícil determinar el número óptimo de mercados, pues depende esencialmente del tipo de productos que la empresa desee vender, de las características de la empresa, del peso que ésta quiera

¹⁰⁸ El riesgo-país es un concepto muy amplio, que incluye tanto el riesgo soberano como el de transferencia, así como otros riesgos derivados de la actividad financiera internacional, el cual ya quedo ampliamente definido en el apartado 2.3

dar a los mercados extranjeros dentro de su propia estrategia de desarrollo y de la estrategia de expansión internacional que adopte.

Una vez los criterios han sido determinados y establecidos hay que proceder a escoger, de entre un listado de potenciales países/mercados, aquellos que resulten más atractivos a las posibilidades de la empresa. La literatura ha propuesto diversos métodos para la evaluación y selección de los mercados más atractivos que ayuden a las empresas en la criba y selección de los países potenciales que ofrezcan oportunidades más allá de su mercado interno o doméstico (Green y Allaway, 1985; Papadopoulos y Denis, 1988; Papadopoulos *et al.*, 2002; Cavusgil *et al.*, 2004; Sakarya *et al.*, 2007). Añadir que todos ellos se tratan de métodos genéricos y como tales se deben ajustar a las circunstancias particulares de la empresa y de los productos que comercializan. Los dos métodos principales de preselección¹⁰⁹ de mercados son la agrupación de mercados (*country clustering*)¹¹⁰ y la clasificación de mercados (*country ranking*)¹¹¹ (Cavusgil *et al.*, 2004).

Una vez se ha completado esta primera etapa de evaluación, será necesario una investigación en profundidad para tomar las decisiones de expansión internacional (Cavusgil *et al.*, 2004).

2.4.2.2. Identificación/Investigación en profundidad

De la primera etapa, se han descartado unos mercados y seleccionado otros; estos son los que se estudiarán con más detalle. Por tanto, en la segunda etapa, se realizará una investigación en profundidad del grupo potencial de países al cual se puede dirigir la empresa. La información, tanto de tipo cuantitativo como cualitativo, se obtendrá principalmente de fuentes secundarias, e incluirá información del sector o de la industria al cual

¹⁰⁹ Algunos investigadores sugieren ambos métodos para la etapa preliminar o de preselección, mientras otros los recomiendan para la selección final de los mercados o la segmentación de mercado. Por tanto, el valor de estos dos métodos han sido objeto de debate en la literatura internacional (Cavusgil *et al.*, 2004).

¹¹⁰ Es una agrupación de países con similares dimensiones comerciales, económicas, políticas y culturales. Estas similitudes no únicamente ayudan a los directivos a comparar países, sino que también proporcionan información sobre las posibles sinergias entre los mercados.

¹¹¹ Es una clasificación de países de acuerdo a las dimensiones relevantes para el directivo, de forma que clasifica a los países en términos de su atractivo global.

pertenece la empresa. Entre las fuentes de información podemos resaltar: estudios de mercados sectoriales realizados por el ICEX, ACC10, las Cámaras de Comercio e Industria, asociaciones sectoriales, etc.; artículos de revistas especializadas; catálogos de la competencia; e información facilitada por las Oficinas Comerciales Españolas en el Exterior dependientes del ICEX.

Esta segunda etapa consiste en la evaluación del atractivo del sector al que pertenece la empresa y las previsiones de costes e ingresos para cada uno de los países elegidos en la lista resultante de la etapa anterior (Sakarya et. al, 2007), basándose a su vez en criterios específicos de la empresa.

Factores referentes al mercado y a la competencia sectorial del país destino, serán los más valorados en esta fase. La empresa deberá conocer el tamaño del mercado, su tasa de crecimiento, las preferencias del consumidor, la rivalidad competitiva, las barreras comerciales de entrada,... para identificar los países o segmentos potenciales. De una manera genérica, que es válida para bienes de consumo, industriales y servicios, se pueden distinguirse tres grandes apartados: mercado y demanda, competencia y en tercer lugar los canales de distribución de los mercados identificados como potenciales (Nieto y Llamazares, 1998).

- Mercado y demanda del producto de la empresa, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo; entre otros: consumo, *target*, segmentación, principales tipos y calidades que se compran, perfil y comportamiento del consumidor,...
- Es necesario conocer la competencia existente; nos permitirá identificar segmentos de mercado no cubiertos. Se habrá de obtener información respecto a la estructura de la oferta en general (situación y perspectivas de la industria local, concentración o atomización, diferencias entre productos locales o de importación), cuotas de mercado de los competidores, precios y calidades de los productos de la competencia, presentación del producto en el punto de venta,...
- Canales de distribución, que nos permitirá conocer las alternativas de comercialización del producto de la empresa. La organización del sistema

de distribución y las diferencias entre la distribución de productos locales y de importación, listado de los principales importadores o distribuidores, márgenes, formas de venta más habituales,... será la información más habitual a encontrar en este apartado.

2.4.2.3. Selección final

En la fase de selección final se determinará/n el/los mercado/s que mejor se adapten a los objetivos de la empresa y mejor aproveche los recursos disponibles (Johanson, 1997) de entre los elegidos en las fases anteriores; será en esta última etapa donde la empresa decidirá que mercados abordar. Por lo tanto, con el fin de seleccionar los mercados adecuados en los que entrar, la empresa se fundamentará, a su vez, en criterios tales como los objetivos fijados, sus recursos, limitaciones y la estrategia de expansión de la misma (Galván, 2003).

Aunque estén disponibles datos secundarios, para profundizar se hace necesario dar un salto en la calidad de la investigación, utilizando información primaria que será más beneficiosa para la empresa y más específica para la toma de decisiones en esta etapa (Cavusgil, 1985). Basándose en los datos primarios se seleccionarán los mercados/países que cubran las necesidades de la empresa.

Para seleccionar los mercados finales óptimos para la empresa, es pues fundamental el conocimiento *in situ* del mercado exterior por parte de las personas que hayan participado en las fases anteriores de selección de mercados, con objeto de recoger información acerca de la demanda de los productos de la empresa, de la competencia, del contraste de los productos de la empresa en términos de calidad y precio con los que se están comercializando actualmente en el país, ... Esto va a permitir a la empresa completar aquella información que no ha sido posible obtener en la etapa anterior, por las limitaciones que supone la información secundaria (Nieto y Llamazares, 1998).

De esta forma, las firmas podrán utilizar técnicas de investigación de mercados, entre ellas las *entrevistas en profundidad*, ya que la información la van a tener que buscar entre empresas, distribuidores o entidades que intervengan directamente en el mercado de destino. Además, será igualmente útil visitar establecimientos de venta al público para comprobar la oferta disponible, sus precios, la forma de presentación y los hábitos del consumidor.

En esta última fase es habitual que las empresas hagan servir instrumentos ofrecidos por organismos estatales y autonómicos para fomentar su internacionalización (ICEX, ACC10), así como por asociaciones sectoriales de exportadores, por Cámaras de Comercio e Industria Españolas,... Son muy útiles para primeras prospecciones, las misiones empresariales directas y las visitas a ferias internacionales promovidas y financiadas por los organismos que acabamos de citar, que permitirá a las firmas contrastar, en la práctica, los aspectos del marketing internacional.

Nieto y Llamazares (1998), por su parte, exponen los criterios que priman en la selección de mercados prioritarios en esta fase final, los cuales se han de combinar o elegir de acuerdo a las preferencias de la empresa. Son: el tamaño del mercado y su proximidad, de forma que deberían ser mercados con alto potencial de compra y cercanos geográfica y culturalmente¹¹², principalmente en las fases iniciales de internacionalización; la fase de crecimiento del mercado, escogiendo aquellos con previsiones de crecimiento en cuanto a la demanda del producto de la empresa en cuestión; el precio, escogiendo los mercados que permitan una mayor competitividad, no obstante, el posicionamiento por precio no siempre es la estrategia más deseable; y por último la ventaja competitiva en relación a los productos locales o de importación comercializados en los mercados de destino.

¹¹² Para la empresa exportadora española los países cercanos cultural y geográficamente podrían ser los países miembros de la UE, países de Latinoamérica y del Magreb.

2.4.3. Modelo de selección y segmentación de mercados internacionales

En el apartado anterior, se ha desarrollado un modelo secuencial de toma de decisión en la selección de mercados internacionales más habitualmente propuesto en la literatura de la internacionalización y más utilizado en la práctica por las empresas.

No obstante, Gaston-Breton y Martin Martín (2011), después de descubrir una serie de lagunas en las investigaciones sobre la selección de mercados exteriores, proponen un enfoque integrador entre “IMSel” y “IMSeg” (enfoques definidos en el apartado 2.3). Tras revisar la literatura de esta temática, estos autores señalan que mientras algunos estudios con un enfoque muy generalizado proponen modelos de segmentación a nivel país como preselección de mercados (e.g. Cavusgil *et al.*, 2004), otros se centran en las diferencias interculturales en términos de valores y sistemas de valores (e.g. Esmer y Pettersson, 2007). En este contexto, Gastón-Bretón y Martin Martín (2011) proponen un modelo integrador de “dos etapas” aplicado a la UE ampliada (UE-27), mediante las bases generales de la segmentación. El modelo permite en primer lugar agrupar los países Europeos según el atractivo del mercado y en segundo lugar agrupar los segmentos de consumidores europeos por los valores personales y sociales¹¹³. El modelo, por tanto, utiliza como unidades de análisis el “país” y el “consumidor” en cada una de las etapas respectivamente.

Por tanto, la evaluación de los mercados objetivo han sido analizados desde dos niveles complementarios. El primero se corresponde a la corriente nombrada en el anterior apartado como IMSel “selección del mercado internacional”, y se analiza desde la perspectiva de las características del país; y el segundo nivel sería el IMSeg “segmentación del consumidor internacional” (e.g. Kamakura *et al.*, 1994; Kolman *et al.*, 2003), que implica la segmentación transnacional de los consumidores. De esta forma, el trabajo de

¹¹³ Sistema de valores de Inglehart (1997).

Gastón-Breton y Martín Martín (2011) lleva a cabo una mayor integración de ambas perspectivas, proponiendo un modelo de dos etapas en la selección y segmentación de los mercados europeos objetivo más prometedores.

Con el nuevo modelo se pretende que las instituciones internacionales y las empresas multinacionales (“MNE’s”) puedan identificar y seleccionar los mercados europeos objetivo y los grupos de consumidores más adecuados (Papadopoulos y Martín Martín, 2011).

Gaston-Breton y Martin Martin (2011) utilizan dos fuentes de información secundarias para recoger los datos necesarios para su modelo. En la primera etapa emplean los indicadores de desarrollo de Banco Mundial para medir el tamaño/potencial del mercado y el desarrollo del mercado como bases de segmentación generales. En la segunda etapa utilizan datos públicos disponibles¹¹⁴, los cuales son actualizados en el contexto Europeo en los estudios del Eurobarómetro¹¹⁵, para proveerse de la información de las dos dimensiones de Inglehart (1997) consideradas (valores personales y sociales).

¹¹⁴ Véase www.worldvaluessurvey.com

¹¹⁵ Véase http://ec.europa.eu/public_opinion/

CAPITULO 3

**DESCRIPCIÓN DEL COMERCIO
INTERNACIONAL EN CATALUÑA.
ESTADÍSTICAS Y CARACTERÍSTICAS**

Previamente al análisis microeconómico de la internacionalización de la empresa catalana, realizado en los capítulos seis y siete, vamos a proceder a presentar una panorámica general de la información macroeconómica de la actividad exportadora de esta comunidad autónoma, centrada principalmente en los destinos geográficos seleccionados y en como se distribuyen sus exportaciones. La finalidad última del presente capítulo es relacionar la elección de los mercados prioritarios por parte de las empresas catalanas, con los criterios o factores, expuestos en la revisión de la literatura del capítulo anterior, que influyen a las empresas en la selección de mercados,

3.1. Evolución del Comercio Exterior de Cataluña

Cataluña ocupa el primer lugar respecto al resto de las comunidades autónomas, del total de las exportaciones españolas, para el periodo analizado 2008-2010, con una cifra anual cercana a los 50.000 millones de euros, según se desprende de los datos del Departamento de Aduanas de la AEAT (Agencia Estatal de la Administración del Estado)¹¹⁶. Este volumen supone, para el año 2010, el 26,2 por 100 del total exportado por España, por encima del peso total de su economía sobre el conjunto de España, cuya aportación al PIB nacional es del 19,5 por 100, lo que parece reflejar una buena posición competitiva de las empresas catalanas, tal como se deduce de los datos anteriores. La comunidad autónoma que le sigue es Madrid que representa casi el 12 por 100 de las exportaciones españolas, seguida de la Comunidad Valenciana, País Vasco y Andalucía, orden que varía según el año analizado.

En este primer apartado, realizamos un análisis previo de los datos macroeconómicos del comercio exterior de Cataluña y su comparativa con España, que nos servirá para situarnos al referente de los flujos de importación y exportación de esta comunidad autónoma. Para ello se han analizado los datos de los 3 últimos años disponibles, lo que nos permitirá

¹¹⁶ Estos datos son utilizados como fuente de información de las diversas web's donde se facilitan las estadísticas de comercio exterior de España y de las Comunidades autónomas: <http://aduanas.camaras.org>, <http://datacomex.comercio.es>, www.idescat.cat

tener una visión más amplia de la actividad exportadora que nos ofrecería un único año de análisis.

En la Tabla 3.1, observamos que Cataluña tiene una balanza comercial negativa, superando las importaciones a las exportaciones en todos los años analizados, de la misma forma que ocurre para los datos genéricos del conjunto del Estado. La tasa de cobertura nos será más útil para analizarlo en términos relativos, ya que nos explica que parte de las importaciones pueden pagarse con las exportaciones realizadas durante un tiempo determinado $((\text{exportaciones}/\text{importaciones}) * 100)$. En todo el periodo examinado, este índice es menor del 100%, de forma que el valor de las exportaciones no es suficiente para cubrir las importaciones, en línea al déficit histórico que viene sufriendo España en general y Cataluña en particular. Aunque hemos de considerar que la tasa de cobertura, desde el año 2008 hasta el 2010, tiende a aumentar, si bien debido a una considerable disminución de las importaciones, acompañado de una situación estable de las exportaciones en todo el periodo global considerado. Esta mejoría es mayor en el conjunto del país que en Cataluña, con un crecimiento de 11 puntos porcentuales frente a los 7 puntos que corresponden a Cataluña. Para el último año analizado, la tasa de cobertura estudiada es algo menor en Cataluña, con el 72,3%, frente al 77,8% de la economía española.

En este sentido, las exportaciones catalanas se han visto afectadas por la crisis económica mundial iniciada el año 2008, reflejándose sus efectos al año siguiente, con una disminución del 17,9% del valor de sus ventas exteriores, y un 25,3% de sus importaciones. Similar tendencia ha sufrido España y la mayoría de las comunidades autónomas (según datos de la AEAT). No obstante, en el último año analizado, la evolución ha sido positiva, incrementándose en el mismo porcentaje que habían disminuido las exportaciones en el 2009 y en algo menor para la importaciones (un 14%). Por lo tanto, el crecimiento medio de las exportaciones en el periodo 2008-2010 ha sido prácticamente nulo en las dos economías estudiadas, si bien con un leve incremento para Cataluña del 0,6% frente al doble para el conjunto del Estado.

Y por último, en cuanto al grado de apertura comercial (proporción del comercio exterior de mercaderías (importaciones + exportaciones) respecto al PIB de un país) de la economía catalana, ésta es mayor que la de España en todos los años analizados, y algo menor que la media de la UE, con un ratio, para el año 2010, del 57% frente al 64% de la media europea¹¹⁷.

TABLA 3.1: Balanza comercial e indicadores globales en Cataluña y España (2008-2010). (Unidad: millones de euros)

		Exportaciones (X)	Importaciones (M)	Saldo comercial	Tasa de cobertura* (%)	PIB**	Grado de apertura comercial *** (%)	Variación anual exportaciones (%)
2008	Cataluña	50.516	77.234	-26.718	65,40	212.953	60	1,70
	España	189.228	283.388	-94.160	66,77	1.087.749	43	2,30
	% C/E	26,70	27,25	28,38	97,94	19,58	138,07	73,91
2009	Cataluña	41.462	57.664	-16.202	71,90	204.129	49	-17,90
	España	159.890	206.116	-46.227	77,57	1.047.831	35	-15,50
	% C/E	25,93	27,98	35,05	92,69	19,48	139,02	115,48
2010	Cataluña	48.872	67.621	-18.750	72,30	205.555	57	17,90
	España	186.780	240.056	-53.276	77,81	1.051.342	41	16,80
	% C/E	26,17	28,17	35,19	92,92	19,55	139,59	106,55

* Indica el porcentaje de exportaciones entre importaciones.

** Producto Interior Bruto (PIB): Valor a precios corrientes. Datos calculados por Idescat¹¹⁸ a partir de la información publicada por el INE.

*** Proporción del Comercio exterior de mercaderías respecto al PIB. Es el coeficiente resultante de sumar las exportaciones y las importaciones de un país o región para un año determinado, y dividirlo entre el PIB. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España. Web's consultadas: <http://aduanas.cameras.org> y www.idescat.cat

3.2. Distribución geográfica de las exportaciones

Previo al análisis, vamos a realizar una revisión de la literatura sobre las clasificaciones de los mercados internacionales. Los países se clasifican en áreas geográficas para simplificar su análisis, siguiendo criterios económicos, sociales, políticos y/o geográficos, que permitan mantener la homogeneidad dentro de cada área establecida y la heterogeneidad entre ellos (Delgado *et al.*, 2004). Una primera división la encontramos en Alonso y Donoso (1998),

¹¹⁷ Los valores de otros países de la UE son: Alemania, 72%; Francia, 44%; Grecia, 28%; Italia, 46%; Portugal, 55%; Reino Unido, 43%. Datos obtenidos del Banco Mundial (*The World Bank*). Web consultada: <http://data.worldbank.org/indicador>

¹¹⁸ Instituto de Estadística de Cataluña.

que agrupa los mercados en seis áreas, desde el punto de vista geográfico, económico y cultural lo más heterogéneas posibles entre si: UE¹¹⁹, resto de Europa, Estados Unidos y Canadá, América Latina, Asia y Resto del mundo.

Más exhaustivas son las clasificaciones de Dejo y Ramírez (2010) y Suárez, Olivares y Galván (2002), que agrupan los mercados en 9 y 14 zonas respectivamente. En cuanto a los primeros autores agrupan los mercados en nueve áreas geográficas: Unión Europea de los 15 (UE-15)¹²⁰; resto de países de reciente incorporación hasta la Unión Europea de los 25 (resto de UE-25)¹²¹; países candidatos a entrar en la Unión Europea (próximos UE)¹²²; paraísos Fiscales (son los territorios considerados como tales según el Real Decreto 1080/1991); Latinoamérica¹²³; resto de miembros de la OCDE (resto OCDE), que son los países integrantes de la OCDE no incluidos en las áreas anteriores; Asia; África; y Resto del mundo, que se tratan del resto de países y zonas no incluidos en las áreas precedentes.

A su vez, en los organismos y web's donde se encuentran disponibles los datos del comercio exterior de un país¹²⁴, podemos encontrar diferentes clasificaciones a la hora de agrupar los mercados internacionales.

De acuerdo a la práctica habitual en la confección de estadísticas de importación y exportación, y con la finalidad de ofrecer una visión general de la presencia internacional de las empresas catalanas, vamos a comenzar este apartado con un análisis agregado de las exportaciones catalanas por destinos, describiendo la distribución de las mismas entre las áreas geográficas principales, según la clasificación utilizada por el Instituto de

¹¹⁹ No se incluye España al tratarse de mercados exteriores.

¹²⁰ La UE-15 esta formada por Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia.

¹²¹ UE-25 se refiere a la Unión Europea hasta el 31 de diciembre de 2006, antes de su última ampliación. Por lo que el Resto UE-25 incluye: Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y la República Checa.

¹²² Esta área incluye Rumanía, Bulgaria, Croacia y Turquía, si bien hay que señalar que los dos primeros entraron en la UE en el año 2007.

¹²³ Incluye México, con los que presenta mayor semejanza económica y política.

¹²⁴ En España, las fuentes de información para obtener los datos de comercio exterior son principalmente: <http://aduanas.camaras.org> y <http://datacomex.comercio.es>.

Estadística de Cataluña (Idescat)¹²⁵: Unión Europea de los 27 (UE-27)¹²⁶, Resto de Europa, América de Norte, América Latina¹²⁷, y Resto del mundo.

Este primer análisis agrupado nos permitirá ofrecer una primera aproximación de los destinos principales de las empresas catalanas. En la tabla 3.2 se presenta el volumen, expresado en millones de euros, de las exportaciones catalanas y españolas en cada una de las áreas geográficas definidas, y sus cuotas de exportación¹²⁸, en porcentaje, en cada uno de los años del periodo analizado (2008-2010).

La distribución de las exportaciones entre las zonas geográficas es similar tanto se trate de Cataluña como del conjunto del Estado, manteniéndose su patrón comercial prácticamente sin cambios en los últimos años.

La UE-27 concentra la mayoría de las ventas exteriores, si bien el porcentaje dedicado en Cataluña ha disminuido un 6,4% a lo largo del periodo estudiado (pasando de una cuota de exportación del 71,1% en el 2008 al 66,5% en el 2010), mientras en España su participación se ha mantenido estable en el 69%, aunque con una leve caída en el último año del 2,1%.

No obstante el área definida es la UE-27, una porción absolutamente mayoritaria de las ventas a ésta área es destinada a los mercados de la Europa de los 15 (UE-15), entre un 91% y 92% en todos los años analizados, ya se trate de Cataluña o de España, según datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España¹²⁹.

¹²⁵ Es la misma clasificación utilizada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España para la “Encuesta de coyuntura de la exportación” de las empresas Españolas, con la única diferencia que en lugar del Resto del mundo, incluye únicamente Asia.

¹²⁶ UE-27 se refiere a la Unión Europea ampliada a partir del 1 de enero de 2007, incorporando a la UE-25 los dos nuevos Estados miembros: Bulgaria y Rumania.

¹²⁷ América Latina se utiliza generalmente para nombrar América del Sur y Central, y también incluye México, con la que presenta mayor semejanza económica y política.

¹²⁸ Cuota de exportación (porcentaje): exportaciones a cada una de las áreas geográficas establecidas sobre el total de exportaciones catalanas o españolas, según corresponda.

¹²⁹ <http://aduanas.camaras.org>

TABLA 3.2: Distribución geográfica exportaciones catalanas y españolas (2008-2010). (Unidad: millones de euros)

Área geográfica destino		2008		2009		2010	
		Valor	Cuota de Exportación (%)	Valor	Cuota de exportación (%)	Valor	Cuota de exportación (%)
Unión Europea (UE-27)*	Cataluña	35.911	71,09	28.691	69,20	32.518	66,54
	España	130.759	69,10	110.504	69,11	126.291	67,61
Resto de Europa	Cataluña	4.052	8,02	3.442	8,30	4.346	8,89
	España	12.487	6,60	10.289	6,44	12.876	6,89
América del Norte	Cataluña	1.440	2,85	1.233	2,97	1.571	3,21
	España	8.378	4,43	6.430	4,02	7.499	4,01
América Latina	Cataluña	2.661	5,27	2.208	5,32	2.949	6,03
	España	9.384	4,96	7.868	4,92	10.345	5,54
Resto del mundo	Cataluña	6.452	12,77	5.889	14,20	7.488	15,32
	España	28.221	14,91	24.797	15,51	29.770	15,94
Total exportaciones	Cataluña	50.516	100,00	41.462	100,00	48.872	100,00
	España	189.228	100,00	159.890	100,00	186.780	100,00

*No se incluye España al tratarse de mercados exteriores.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España. Web's consultadas: <http://aduanas.camaras.org> y www.idescat.cat

El resto de áreas geográficas, comparadas con la Unión Europea, representan una cuota casi marginal, ya se trate de exportaciones catalanas o españolas. En cuanto a la distribución entre las diferentes zonas se refiere, es semejante en las dos economías estudiadas, aunque con algunas diferencias, que se manifiestan sobre todo en la evolución en el periodo de tiempo referenciado. A continuación, se presentan algunos de los datos reflejados en la Tabla 3.2.

Las cuotas de las exportaciones catalanas son algo superiores que las del conjunto de España en el Resto de Europa y en América Latina, y algo inferiores en América del Norte y el Resto del mundo. A su vez, ya se trate de las exportaciones catalanas o españolas, América del Norte es el área con menor importancia relativa, con un 3,21% y 4% respectivamente para el 2010, mientras la máxima participación se encuentra en el resto de países no incluidos en las zonas anteriores, con una cuota de exportación sobre el 15% en las dos economías analizadas. Sin embargo, este resultado parece lógico por el mayor número de países que engloba la última área definida, la cual será desglosada en el siguiente apartado del presente capítulo.

Con respecto a su evolución en el periodo establecido, observamos como la proporción de las exportaciones catalanas en todas las zonas analizadas van cogiendo más protagonismo en detrimento del peso de las ventas intracomunitarias, tal como apuntábamos anteriormente. Estas zonas geográficas sumaban conjuntamente el 28,9% del total de exportaciones catalanas en el 2008, mientras en el último año referenciado ya suponen el 33,5%. En este sentido, las respectivas cuotas de exportación han ido aumentando a lo largo del periodo establecido, obteniendo una tasa de crecimiento positiva en todas ellas, aunque ésta ha sido desigual, con un aumento que va desde el 20% para el resto del mundo al 10,9% para el resto de Europa.

Para la economía española, los resultados reflejan una situación algo diferente. En primer lugar, la importancia relativa que representan el conjunto de estas zonas sobre el total exportado por España es prácticamente igual en el periodo analizado: en el 2008 representaba casi el 31%, manteniéndose prácticamente estable en el 2010, aunque con un ligero aumento de 1,5 puntos porcentuales. En segundo lugar, no todas las áreas geográficas han evolucionado de forma positiva en sus cuotas de exportación, ya que América del Norte ha registrado un descenso en su cuota del 9,5% respecto al 2008. Así mismo y comparativamente con Cataluña, las tasas de crecimiento positivas de las tres zonas restantes contempladas han sido inferiores para el conjunto español, con un 4,4%, 6,9% y 11,7% para el Resto de Europa, Resto del mundo y América Latina respectivamente.

Si analizamos los mercados más representativos dentro de cada zona analizada, según los datos reflejados por el Idescat, sobresale Suiza para el resto de Europa, Estados Unidos (EEUU) para América del Norte, y Marruecos y China para el Resto del mundo, de forma indiferente en ambas economías estudiadas. No obstante, los principales mercados destino (*ranking* por países) serán objeto de análisis más detallado en el próximo apartado de este capítulo.

3.3. Destinos principales de las exportaciones

Con el objeto de realizar un detalle más exhaustivo de las exportaciones catalanas, en este apartado nos vamos a centrar exclusivamente en esta comunidad, y para ello se presentan los destinos principales de las exportaciones de esta comunidad para el último año analizado (2010), así como su comparativa con el primer año referenciado, 2008 (Tabla 3.3). Para ello, se han seleccionado los 25 primeros países¹³⁰ donde se dirigen las ventas exteriores de las empresas catalanas en el año 2010, que aglutinan conjuntamente el 82,6% del total de sus exportaciones, ordenadas por valor y por áreas geográficas, en millones de euros.

Antes de empezar al análisis de los destinos principales dentro de cada zona, hay que destacar que únicamente con los 8 primeros países destino, de los cuales 6 son países comunitarios, se concentran el 61,1% de las exportaciones catalanas, mientras los siguientes 8 países, en orden por valor, representan el 15,8% y los 9 países restantes tan solo un 5,8% del total de las exportaciones catalanas.

Unión Europea de los quince

Como ya adelantamos en el anterior apartado, los principales destinos son los países de la UE-15, que si bien las empresas catalanas exportan a todos los países que conforman esta área (según datos de la AEAT), destaca de forma notoria Francia que ocupa la primera posición, acaparando un 19% de la cuota del total de exportaciones catalanas y un 31% de esta área. La distancia geográfica, al ser Cataluña una comunidad limítrofe con el país galo, es el criterio que prima en las empresas en la elección de los mercados prioritarios. Le siguen en orden de importancia Italia, Alemania, Portugal, Reino Unido, Países Bajos y Bélgica con participaciones algo inferiores. Grecia y Suecia

¹³⁰ En las estadísticas elaboradas por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) también se utiliza un número de países similar.

también se incluyen en el *ranking* de los más exportados, si bien las posiciones que ocupan son posteriores a destinos de países terceros¹³¹.

Tabla 3.3: Destinos principales de las exportaciones catalanas. Años 2010, 2008. (Unidad: millones de €)

País destino	2010			2008			Variación 08/10 (%)
	Posición	Valor	Cuota de exportación (%)	Posición	Valor	Cuota de exportación (%)	
UE-15							
Francia	1	9.285,7	19,0	1	9.921,0	19,6	-6,4
Italia	2	4.885,2	10,0	3	4.965,0	9,8	-1,6
Alemania	3	4.651,8	9,5	2	5.070,7	10,0	-8,3
Portugal	4	3.827,6	7,8	4	4.011,0	7,9	-4,6
Reino Unido	5	2.417,4	4,9	5	3.070,5	6,1	-21,3
Países Bajos	7	1.528,6	3,1	6	1.752,5	3,5	-12,8
Bélgica	9	1.265,7	2,6	8	1.309,3	2,6	-3,3
Austria	16	576,1	1,2	17	566,2	1,1	1,7
Grecia	19	510,5	1,0	14	768,2	1,5	-33,5
Suecia	23	395,7	0,8	27	389,2	0,8	1,7
Resto UE-27							
Polonia	13	784,6	1,6	13	773,4	1,5	1,4
República Checa	22	398,7	0,8	18	530,1	1,0	-24,8
Resto Europa							
Suiza	6	1.835,9	3,8	9	1.280,7	2,5	43,4
Turquía	10	975,6	2,0	11	905,5	1,8	7,7
Rusia	15	655,6	1,3	10	944,8	1,9	-30,6
Andorra	21	415,4	0,8	20	467,9	0,9	-11,2
América del Norte							
EEUU	8	1.411,4	2,9	7	1.311,3	2,6	7,6
América Latina*							
México	11	852,8	1,7	12	802,4	1,6	6,3
Brasil	17	573,7	1,2	22	433,4	0,9	32,4
África							
Marruecos	12	788,9	1,6	15	665,9	1,3	18,5
Argelia	18	563,4	1,2	21	449,4	0,9	25,4
Túnez	25	318,2	0,7	31	239,1	0,5	33,1
Sudáfrica	24	351,6	0,7	32	236,6	0,5	48,6
Asia							
China	14	677,4	1,4	19	483,5	1,0	40,1
Japón	20	430,6	0,9	25	397,1	0,8	8,4
Total exportaciones		48.872,0	100,0		50.516,0	100,0	-3,3

* Incluye México, con la que presenta mayor semejanza económica y política.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España. Web consultada: <http://aduanas.camaras.org>

¹³¹ Según datos Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España, consultados en <http://aduanas.camaras.org>, en España los mercados prioritarios de la UE-15 siguen un orden similar.

En la variación del año 2010 respecto al 2008, los valores negativos reflejan una disminución de las exportaciones en todos los países comunitarios, motivado principalmente por la crisis económica, que conlleva a una desviación de las exportaciones catalanas hacia otros mercados que van adquiriendo una mayor importancia en detrimento de las ventas intracomunitarias. Especialmente relevante es la pérdida de cuota en el mercado griego, fruto de la contracción de la demanda de este país por las duras medidas económicas y políticas adoptadas por la crisis, con una tasa de crecimiento negativa de las exportaciones del 33,5%, que la sitúa en el año 2010, 5 posiciones por debajo de la que ocupaba durante el 2008. A su vez, aunque Reino Unido y Países Bajos también hayan sufrido unas disminuciones superiores al resto de destinos en sus valores absolutos, las posiciones se mantienen prácticamente iguales. De todos los países contemplados, es Suecia el país miembro de la UE-15 que ha ganado más posiciones respecto al 2008.

Resto de países de la UE-27

Posiciones más modestas dentro de los 25 primeros países de las exportaciones catalanas, respecto a la anterior área geográfica, son las que ocupan los países de reciente incorporación a la Unión Europea (hasta completar la UE-27), como son Polonia y la República Checa. Con respecto a Polonia¹³², ocupa la treceava posición en el total de exportaciones catalanas, situada por delante de Grecia y de Suecia, manteniendo la misma posición en los dos años analizados. No podemos decir lo mismo para la República Checa, ya que ha registrado un descenso considerable, respecto al 2008, del 24,8%.

Cabe señalar, que los países de la Unión Europea no incluidos en la UE-15, únicamente acaparan el 8% del total de exportaciones catalanas dirigidas a la UE-27, y el 5,3% del total catalán, con 2.610 millones de euros, todo ello referenciado en año 2010.

Resto de Europa

¹³² Tiene una participación del 30% de las exportaciones catalanas de esta área.

Se trata de la segunda área de destino por importancia de las exportaciones catalanas, aunque a gran distancia de la primera, la UE-15. Los países europeos no incluidos en la UE-27, obtienen conjuntamente casi un 9% de las exportaciones totales. Es Suiza el destino principal que, en el año 2010, recibe el 42,2% de las exportaciones catalanas a esta área, y en el global ocupa el puesto 6 por delante de varios destinos comunitarios. A su vez se destaca el avance de este país respecto al 2008, el cuál ha incrementado su atractivo para las exportaciones catalanas, al beneficiarse del mayor crecimiento (un 43,4% sobre el valor), no únicamente dentro de esta zona sino en el global de las ventas exteriores de Cataluña. Turquía también se configura como un mercado en crecimiento para las exportaciones catalanas, aunque menor, con un 7,7%.

Rusia y Andorra completan los destinos principales de las ventas exteriores de las empresas catalanas dentro de esta zona, si bien han sufrido una disminución considerable respecto al 2008, sobre todo Rusia que ha perdido 5 puestos, con un descenso en el valor del 30,6%, situándose, en el 2010, en la quinceava posición.

América del Norte

En primer lugar señalar que se trata del área con menor cuota de exportación dentro de las exportaciones catalanas, tal como hemos apuntado en el anterior apartado. Sin embargo, su único destino, EEUU, se sitúa dentro de los 10 primeros países destino de las empresas catalanas, ocupando un meritorio octavo puesto por delante de destinos de la UE-15 tales como Bélgica, Grecia y Suecia.

Con respecto a su evolución entre 2008 y 2010, aunque su cuota en el total de exportaciones sigue siendo muy reducida, esta se incrementa en un 7,6% de su valor, si bien EEUU pierde una posición en el ranking de los principales países destino de las exportaciones catalanas.

América Latina

Con un 6% en el 2010 respecto a las exportaciones totales catalanas, se incluyen dos países como principales destinos de esta economía. Es México el mercado principal, que acapara casi el 30% de las exportaciones catalanas a esta zona geográfica, situándola en la posición 11 después de EEUU, Bélgica y Turquía, si bien el peso dentro del global de exportaciones suponga únicamente un 1,7%.

El segundo mercado incluido, Brasil, aunque con menor importancia respecto al anterior, destaca su avance durante el periodo analizado, incrementando su valor en un 32,4% y 5 posiciones en el ranking de los destinos principales.

África

Esta área geográfica definida es una de las más minoritarias junto con las áreas anteriormente descritas, tales como los países del resto de la UE-27, América del Norte y América Latina, que significa el 5,4% en el total de las exportaciones catalanas, correspondiente a un valor de 2.632 millones de euros.

No obstante, hay que destacar que a lo largo del periodo referenciado este continente es el que más ha crecido; en global un 27% respecto al 2008.

Centrándonos en los destinos principales de las empresas catalanas, estos son por orden de importancia: Marruecos, Argelia, Sudáfrica y Túnez, ocupando en el año 2010 las posiciones 12, 18, 24 y 25 respectivamente de entre los mercados prioritarios de Cataluña. Tres de los cuatro países pertenecen a la Unión del Magreb Árabe (UMA)¹³³, que conjuntamente representan el 63,5%

¹³³ La UMA es un organismo constituido en 1989 por Argelia, Libia, Marruecos, Mauritania y Túnez. Su objetivo fue la constitución de una zona de libre comercio entre estos países. Las diferencias políticas de sus miembros, unidas a la inestabilidad que vive la región, han supuesto un pesado lastre para el desarrollo de la unión, que en la actualidad no es operativa. Esto queda patente en la reducida cifra de intercambios entre los miembros de la Unión, un 2% sobre el total de su comercio exterior (Oficina Comercial de España en Casablanca).

exportado a esta zona, aunque destaca principalmente Marruecos¹³⁴ que concentra el 30% de las ventas a este continente, si bien cada uno de estos países supone menos del 2% del total exportado catalán.

Aunque en el global las exportaciones, los países que engloban esta zona signifiquen únicamente entre el 1,6% y el 0,7%, mención especial requiere el avance en el periodo 2008-2010, de forma notoria Sudáfrica con una tasa de crecimiento en su valor cercano al 50%, aumentando en 8 puestos en el ranking de los más exportados por las empresas de esta comunidad. De la misma forma, las exportaciones a Túnez, Argelia y Marruecos han alcanzado un notable incremento del 33,1%, 25,4% y 18,5% respectivamente, como ya hemos avanzado.

Asia

Según la Tabla 3.3, un perfil similar al de la región anterior ofrece Asia, en cuyos mercados más representativos, China y Japón, la penetración de las exportaciones catalanas oscila en torno a un escaso 1%, aunque en conjunto esta zona geográfica tiene una importancia relativa superior a la de África, con un 7,7% (3.756 millones de euros) sobre el total exportado durante el 2010.

De todos los mercados, el más codiciado es sin duda China, mercado asiático favorito de las empresas catalanas, representando, en el año 2010, el 18% de las ventas a esta zona y ocupando la catorceava posición en el global de los principales países destino; destaca especialmente el crecimiento de las exportaciones en el periodo 2008-2010, con una tasa del 40,1%, que le hace ganar importancia en el ranking por países del total de la economía catalana, superando a algunos destinos comunitarios, tales como Grecia, Suecia y la República Checa.

¹³⁴ Marruecos como país emergente, supone una gran oportunidad de negocios, no sólo por su cercanía geográfica, sino también por la complementariedad de sus sectores productivos.

Por lo que respecta a Japón también avanza en su atractivo para las empresas catalanas, aunque es inferior al alcanzado por China, con un incremento en sus ventas del 8,4% en el periodo referenciado, ocupando la ventéava posición.

Resto del mundo

En la Tabla 3.3 no se ha especificado esta zona por no figurar ningún país tercero adicional, de los señalados en las áreas anteriores, dentro de los primeros 25 países destino de los exportadores catalanes. De esta forma, esta área incluida en la Tabla 3.2 a modo global, ha quedado desglosada en este tercer apartado en las dos zonas prioritarias donde dirigen las empresas catalanas sus ventas exteriores, África (y más concretamente el Norte de África) y Asia, si bien focalizadas éstas en cuatro países y dos países respectivamente.

3.4. Mercados destino de las exportaciones catalanas por sectores económicos

Los sectores económicos se han analizado según su contenido tecnológico, con el fin de equipararlo al tratamiento dado a la variable correspondiente en los análisis realizados en la parte empírica de los capítulos seis y siete, de forma que sea posible hacer las comparaciones oportunas.

El Instituto de Estadística de Cataluña (Idescat) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) se fundamentan en la ordenación realizada por la OCDE (2001) y modificada posteriormente, hasta la actual clasificación de Eurostat¹³⁵ (2008)¹³⁶, para identificar el sector en que la empresa desarrolla la actividad económica con el nivel de intensidad tecnológica correspondiente.

¹³⁵ Oficina Estadística de la Unión Europea.

¹³⁶ Eurostat utiliza la clasificación de la OCDE, estableciendo la correspondencia con una agrupación de sectores de la NACE (Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea). Cabe señalar que esta clasificación, vigente desde el año 2008, estuvo precedida, al igual que para la OCDE, por otra lista de actividades.

Eurostat clasifica los productos industriales según el nivel tecnológico (I+D), en cuatro grupos, que incluyen las siguientes categorías de actividades económicas¹³⁷, detalladas en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4: Clasificación productos industriales por nivel de intensidad tecnológica (I+D). Eurostat

Nivel tecnológico (I+D)	CNAE-2009	Descripción
Alto	21 26 30.3	Productos farmacéuticos Productos informáticos, electrónicos y ópticos Construcción aeronáutica y espacial
Medio-alto	20 25.4 27 28 29 30.2, 30.4, 30.9 32.5	Industria química Armas y municiones Material y equipo eléctrico Maquinaria y equipo Vehículos de motor Fabricación de otro material de transporte Instrumentos y suministros médicos y odontológicos
Medio-bajo	18.2 19 22 23 24 25 30.1 33	Reproducción de soporte grabados Coquerías y refino del petróleo Productos de caucho y plástico Otros productos minerales no metálicos Metalurgia Productos metálicos (excluyendo 25.4) Construcción naval Reparación e instalación de maquinaria y equipos
Bajo	10 11 12 13, 14 15 16 17 18.1 31 32	Industria alimentación Fabricación bebidas Industria tabaco Industria textil y confección Industria cuero y calzado Industria madera y corcho Industria papel Artes gráficas Fabricación muebles Otras industrias manufactureras (excepto 32.5)

Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat y Minetur¹³⁸

En el primer análisis agrupado por sectores (Tabla 3.5) se presenta el volumen, expresado en millones de euros, de las exportaciones catalanas según el nivel tecnológico, sus cuotas de exportación¹³⁹, en porcentaje, y las variaciones anuales, en cada uno de los años del periodo analizado (2008-2010).

La distribución de las exportaciones de productos industriales es similar en los tres años considerados, destacando por encima del resto las exportaciones de productos con un contenido tecnológico medio-alto, que prácticamente

¹³⁷ Según las divisiones y grupos de la CNAE-2009.

¹³⁸ Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

¹³⁹ Cuota de exportación (porcentaje): exportaciones de cada nivel tecnológico sobre el total de exportaciones de productos industriales.

suponen la mitad de las exportaciones de los productos considerados, seguido de los productos de nivel tecnológico bajo, con alrededor del 25%.

Los efectos de la crisis mundial del 2008 se han dejado sentir en todos los sectores económicos, registrando descensos en sus exportaciones que globalmente significan el 18%, aunque es especialmente marcado en los sectores con mayor intensidad tecnológica. Únicamente el sector de menor nivel tecnológico ha registrada un moderado descenso del 4,7%. Descensos que se ven recuperados en el último año analizado, en línea a lo apuntado en la descripción general del comercio internacional de Cataluña (véase Tabla 3.1). A su vez, se podría destacar la variación negativa en el sector con intensidad media-alta en el año 2008, frente al incremento positivo en el resto de sectores.

De esta forma, las empresas que pertenecen a sectores con mayores niveles de intensidad tecnológica son los que menos se han recuperado de los efectos de la crisis mundial.

Tabla 3.5: Exportaciones de productos industriales por contenido tecnológico (I+D). Cataluña (2008-2010). (Unidad: Millones euros)

Sector (Nivel tecnológico)	2008		2009		2010		Variación anual (%)		
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)	2008	2009	2010
Bajo	10.835,5	22,7	10.322,2	26,4	11.425,9	25,1	9,8	-4,7	10,7
Medio-bajo	6.881,8	14,4	5.531,8	14,2	6.854,7	15,1	6,8	-19,6	23,9
Medio-alto	23.565,6	49,4	18.407,2	47,1	21.889,6	48,1	-4,6	-21,9	18,9
Alto	6.379,9	13,4	4.786,2	12,3	5.355,2	11,8	2,6	-25	11,9
Total exportaciones productos industriales	47.662,8	100,0	39.047,3	100,0	45.525,4	100,0	0,9	-18,1	16,6
Total exportaciones	50.515,7		41.461,7		48.871,6		1,7	-17,9	17,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España. Web consultada: www.idescat.cat

En la Tabla 3.6, se reflejan las cuotas de exportación destinada a cada área geográfica según el contenido tecnológico del sector, destacando que en todas ellas la mayoría de las exportaciones se concentran en la UE-15, con un porcentaje inferior al resto aquellos productos con mayor intensidad tecnológica.

En lo referente a la distribución en todas las zonas geográficas restantes, ésta es bastante similar independientemente del sector tratado, si bien las diferencias más relevantes se encuentran nuevamente en el nivel tecnológico alto, en el que sobresalen destinos de países desarrollados (resto de Europa y EEUU) sobre el resto de sectores considerados, en detrimento de destinos como África y Asia, áreas estas últimas más preferidas por empresas de sectores de nivel tecnológico bajo y medio.

Tabla 3.6: Cuotas de exportación de productos industriales por zonas geográficas. Cataluña, 2010. (Unidad: Millones euros)

Zonas geográficas	Nivel tecnológico (%)			
	Bajo	Medio-bajo	Medio-alto	Alto
UE-15	64,1	62,6	63,7	57,4
Resto UE-27	5,0	4,8	4,9	3,1
Resto Europa	7,8	6,9	6,0	20,0
América Norte	3,4	3,0	2,8	6,0
América Latina	4,9	3,7	7,4	5,5
África	5,8	8,5	5,3	1,9
Asia	7,8	6,1	8,5	5,0
Resto destinos	1,1	4,4	1,5	1,0
Total exportaciones productos industriales	11.425,90	6.854,70	21.889,60	5.355,20

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España. Web consultada: <http://aduanas.camaras.org>

3.5. Factores externos influyentes en la selección de mercados prioritarios de las empresas catalanas

Una vez hemos realizado una descripción del comercio internacional de las empresas catalanas y hemos relacionado los países destino más importantes, vamos a proceder a relacionarlo con los factores externos que influyen en la selección de los mercados exteriores, según la revisión de la literatura realizada en el capítulo teórico anterior (e.g. Papadopoulos *et al.*, 2002; Whitelock, 2002; Whitelock y Jobber, 2004; Sakarya *et al.*, 2007; Sheng y Mullen, 2011).

Por otra parte, en este segundo capítulo también se han estudiado los enfoques en el proceso de selección de mercados internacionales, diferenciándose dos planteamientos tradicionales alternativos: proceso no sistemático y sistemático (Papadopoulos y Denis, 1987; 1988; Benito y Gripsrud, 1992; Andersen y Buvik, 2002; Galván, 2003; Martín Martín y Papadopoulos, 2005).

De esta forma, estamos en disposición de estudiar que características del país destino son las que favorecen a las empresas exportadoras españolas, y en el caso concreto de las catalanas, en la elección de los mercados prioritarios para su proyección internacional¹⁴⁰, y a sugerir el enfoque que parece más utilizado en su proceso de selección de mercados. De acuerdo a la información disponible¹⁴¹, a continuación detallamos los factores que podrían determinar esta selección.

a) Distancia psicológica

En el estudio de Alonso y Donoso (1998) se confirma la menor distancia psicológica como criterio de selección del mercado exterior. Según apuntamos en capítulo 2, en el modelo de *Uppsala*, el proceso de internacionalización predice que la empresa comenzará su proceso exportador por aquellos mercados psicológicamente más cercanos y la expansión geográfica internacional procederá hacia mercados más distantes a medida que la empresa va ganando experiencia con los mercados previos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990).

La proximidad geográfica se constituye como factor relevante en los mercados elegidos en la expansión internacional de las firmas (Dow, 2000; Ojala y Tyrväinen, 2008; Sheng y Mullen, 2011), en el sentido de una relación negativa entre mayor distancia geográfica entre dos países y la decisión de elegirlo. De la misma forma que la distancia cultural podría influir en esta

¹⁴⁰ Dado el elevado número de países en los que las empresas catalanas están presentes, se analizan las características de los más importantes (los 25 primeros destinos).

¹⁴¹ La información disponible es obtenida íntegramente de fuentes secundarias. No disponemos de otra información de carácter primario que nos permita conocer en mayor profundidad los motivos que llevan a las empresas en su elección, ni el proceso que siguen en la selección de los mercados.

selección (Dow y Karunaratna, 2006), según ha quedado reflejado en el capítulo anterior, aunque los resultados de diversos estudios en marketing internacional presenten resultados inconsistentes (Malhotra *et al.*, 2009).

Para la empresa exportadora española los países cercanos geográficamente y culturalmente podrían ser los países miembros de la UE, países de Latinoamérica y del Magreb (Nieto y Llamazares, 1998). La proximidad geográfica se podría equiparar a un entorno empresarial familiar y a menores costes operativos (Dow, 2000; Ojala y Tyrväinen, 2008). A su vez, para Quer *et al.* (2006), la distancia cultural para las empresas españolas será menor cuando el destino sea un país europeo o latinoamericano¹⁴².

Según las estadísticas de comercio exterior analizadas en el presente capítulo, los destinos prioritarios de las empresas catalanas y españolas han sido tradicionalmente países miembros de la UE-15, de forma que los cinco primeros países que acaparan la mitad de las exportaciones totales catalanas en el año 2010¹⁴³, Francia, Italia, Alemania, Portugal y Reino Unido, son tres de ellos limítrofes con España y el resto muy próximos, por tanto la *cercanía geográfica* prima como criterio importante en la selección de mercados exteriores (también incluimos resto de países de la UE-15).

Otros destinos próximos geográficamente, elegidos por las empresas catalanas, aunque con una cuota de exportación que apenas significa el 2% en cada país, pero no por ello carente de importancia por la fuerte tendencia a crecer, son los países del Norte de África, y concretamente Marruecos, Argelia y Túnez. En la elección de Andorra también prima la proximidad geográfica y a su vez cultural (en el caso de Cataluña comparte también el mismo idioma).

Como destinos *próximos culturalmente*¹⁴⁴, tenemos los países de América Latina, que comparten con España tradición, cultura, y en la mayoría de los casos idioma; entre los 25 primeros países de las exportaciones catalanas, se

¹⁴² Para valorar la distancia cultural, Quer *et al.* (2006), consideran tres zonas geográficas: Europa, América Latina y Resto del mundo.

¹⁴³ El orden varía dependiendo del año considerado, pero todos los países señalados están entre los prioritarios.

¹⁴⁴ Aparte de los países de la UE.

encuentra México¹⁴⁵, aunque apenas represente el 2% del total de las exportaciones catalanas.

Ghemawat (2001), en su estudio determinó que existen cuatro dimensiones de distancia que influyen en la expansión internacional de la empresa: la cultura, la administrativa, la geográfica y la económica¹⁴⁶. Con respecto a la última dimensión, los países de la UE y los de la OCDE (entre ellos destacamos Suiza, EEUU y Japón), como mercados prioritarios de las empresas catalanas, tienen en común, con las dos economías analizadas, un similar nivel de desarrollo económico¹⁴⁷, medido por el PIB *per cápita* (Tabla 3.7).

Por otra parte, en el capítulo uno, ya hemos expuesto que el trabajo de Galván (2003) plantea que el enfoque de *Uppsala* desarrolla un modelo de selección de mercados exteriores que se corresponde principalmente con el enfoque no sistemático, ya que la variable que determina esta selección es la distancia psicológica percibida (véase capítulo dos). En este contexto, después de comprobar que éste es el factor que más influencia tiene en los destinos prioritarios de las empresas catalanas y españolas, y a falta de otros datos más concluyentes no disponibles, podríamos sugerir que el *proceso de selección de mercados* seguido por las empresas es principalmente *no sistemático*.

b) Entorno de país

Papadopoulos y Jansen (1994) demuestran que hay una relación estadísticamente significativa entre el entorno del país y la entrada al mercado, en el sentido que prima la elección de países con niveles elevados de estabilidad política, de oportunidades de mercado, de desarrollo económico y de unidad cultural, así como con pocas barreras legales y fisiográficas.

¹⁴⁵ México generalmente se incluye en esta área geográfica en lugar de América del Norte, por presentar mayor semejanza económica y política con la misma.

¹⁴⁶ La distancia económica se refiere a las diferencias en sus datos macroeconómicos (Malhotra *et al.*, 2009).

¹⁴⁷ Aunque en España y Cataluña, la renta per cápita sea algo inferior, con 30.026 USD y 36.470 USD respectivamente.

La intensidad económica, medida con el PIB o renta *per cápita* de un país, es un factor relevante en la decisión de seleccionar los mercados exteriores (Cavusgil, 1997; Cavusgil *et al.*, 2004; Whitelock y Jobber, 2004; Sheng y Mullen, 2011), ya que generalmente se asocia mayor desarrollo económico con mayor poder adquisitivo de la población. El idioma, es otro factor del entorno significativo en la elección del mercado de exportación (Sheng y Mullen, 2011)¹⁴⁸, así como los acuerdos comerciales regionales (factor clave en muchos modelos económicos), al condicionar los flujos comerciales entre dos países (e.g. Dow y Karunaratna, 2006; Sheng y Mullen, 2011).

En la Tabla 3.7, siguiendo el trabajo de Ramírez *et al.* (2007), se detallan las características principales de los 25 mercados principales a los que se dirigen las exportaciones de las empresas catalanas, con la finalidad de poder encontrar la relación con su selección. En este apartado, nos basamos en el indicador del desarrollo económico (renta *per cápita*) y del riesgo-país.

Para la clasificación de riesgo país, encontramos diversos índices que evalúan los factores de riesgo en los mercados internacionales. Entre ellos, el índice del riesgo del entorno empresarial BERI (*Business Environment Risk Intelligence*), la ICRG (*International Country Risk Guide*) y el CRAM (*Country Risk Assessment Model*), utilizado por la OCDE.

En nuestro trabajo se ha utilizado el correspondiente al modelo de la OCDE, CRAM, del que también se vale el Banco de España. Según este modelo se clasifican los países en una escala de “0” al “7”, siendo “0” la clasificación correspondiente a los países de menor riesgo, que se asocian con los de “renta alta”, según los criterios de renta per cápita del Banco Mundial¹⁴⁹, y siendo “7” la clasificación de los países de mayor riesgo país.

¹⁴⁸ Una mayor distancia idiomática entre dos países afecta negativamente en la elección del mismo.

¹⁴⁹ Los países de “renta alta”, son los que tienen una renta per cápita igual o superior a 11.116 dólares (cifra establecida para 2006).

Tabla 3.7: Características principales mercados destino de las exportaciones catalanas. Año 2010

País destino	Tamaño mercado Población ¹ (miles)	Desarrollo Económico PIB per cápita ¹ (USD)	Riesgo País ²	Nivel competencia GCI ³ 2010-2011 Score
UE-15				
Francia	65.076	39.170	0	5,13
Italia	60.483	33.788	0	4,37
Alemania	81.777	39.852	0	5,39
Portugal	10.637	21.358	0	4,38
Reino Unido	62.231	36.186	0	5,25
Países Bajos	16.615	46.597	0	5,33
Bélgica	10.896	42.833	0	5,07
Austria	8.390	44.885	0	5,09
Grecia	11.316	26.433	0	3,99
Suecia	9.378	49.257	0	5,56
Resto UE-27				
Polonia	38.184	12.303	2	4,51
República Checa	10.520	18.789	0	4,57
Resto Europa				
Suiza	7.826	67.644	0	5,63
Turquía	72.752	10.050	4	4,25
Rusia	141.920	10.481	4	4,24
Andorra	85	nd	nd	nd
América del Norte				
EEUU	309.350	46.702	0	5,43
América Latina				
México	113.423	9.133	3	4,19
Brasil	194.946	10.993	3	4,28
África				
Marruecos	31.951	2.795	3	4,08
Argelia	35.468	4.567	3	3,96
Túnez	10.549	4.194	3	4,56
Sudáfrica	49.991	7.272	3	4,32
Asia				
China	1.337.825	4.433	2	4,84
Japón	127.450	43.063	0	5,37

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del *World Bank* (1), de la OCDE (2) y de *Global Competitiveness Report 2010-2011 (World Economic Forum)* (3)

Los factores del entorno que podrían influir más a las empresas catalanas en la elección de mercados prioritarios, es el nivel de *desarrollo económico* y la *ausencia de riesgo país* por ser la mayoría de países seleccionados de la OCDE y de la UE, caracterizados todos ellos por un nivel de desarrollo alto y una

estabilidad económica, política y jurídica que reduce la incertidumbre¹⁵⁰ (todos ellos con un riesgo país mínimo, valor “0”).

En el caso de los países comunitarios, lógicamente afecta en primer lugar, el hecho de pertenecer a un *mercado único*, en el que no existen barreras comerciales y las políticas económicas son comunes. A su vez, el *idioma* también favorece, principalmente, la elección de países de América Latina.

c) Factores del mercado y competencia

Los factores del mercado son utilizados como factores explicativos y determinantes en la decisión de entrar en un mercado (e.g., Whitelock y Jobber, 2004; Sakarya et. al., 2007; Gaston-Breton y Martin Martin, 2011; Sheng y Mullen, 2011). El tamaño del mercado juntamente con su tasa de crecimiento, son los más utilizados para medir su potencial (Whitelock y Jobber, 2004).

El *tamaño del mercado* puede estar medido por una variedad de indicadores, todos relativos a la dimensión de la economía, y entre ellos destaca el número de habitantes. Este factor, podría determinar la selección de mercados de las empresas catalanas, de países emergentes tales como China¹⁵¹, Rusia, Brasil, caracterizados por una población de gran dimensión (ver tabla 3.7), que refleja la demanda potencial existente en dichos mercados.

En este sentido, recordemos que en el trabajo de Papadopoulos *et al.* (2002) la demanda potencial determina las características positivas en la selección de mercados internacionales. EEUU también se podría encontrar entre los países seleccionados por su potencial de mercado (después de China es el de los más poblado).

¹⁵⁰ De entre todos los factores generadores de incertidumbre, el riesgo político ocupa un lugar relevante (Ramírez *et al.*, 2007).

¹⁵¹ El gran espacio económico de Asia es quizás el de mayor dinamismo en el comercio mundial, especialmente en las economías emergentes del este y sureste (Donoso y Martín, 2009).

Por lo que respecta a la *competencia del mercado extranjero*, se relacionan diversos estudios que se pronuncian en este sentido (Behrman, 1968; Goodnow y Hansz, 1972; Sharma, 1988; Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Buckley y Casson, 1998; Leonidou, 2000; Whitelock y Jobber, 2004). Whitelock y Jobber (2004), se refiere al entorno competitivo como factor que podría afectar en la decisión de entrar o no en un mercado, aun concluyendo que el entorno competitivo estable parece ser poco relevante. Sin embargo, Leonidou (2000) obtiene que la elevada competencia en el mercado destino es la barrera de exportación más significativa.

En la última columna de la tabla 3.7 se indica una medida aproximada de la competitividad de un país en relación al resto del mundo, el Índice de Competitividad Global (*Global Competitiveness Index-GCI*)¹⁵², elaborado anualmente por el *World Economic Forum*. Se trata de un indicador con una escala del 1 al 7, que para su elaboración combina datos macroeconómicos con encuestas empresariales. Cuanto más baja sea la puntuación del país, menor será su competitividad¹⁵³.

En este contexto, se destaca el *nivel de competencia* como posible determinante en la elección de mercados tales como México, Brasil, Turquía, Rusia, Polonia, República Checa y los países incluidos en el continente africano, que aunque caracterizados por un riesgo país más elevado¹⁵⁴ y un PIB per cápita bajo, su nivel de competencia es menor¹⁵⁵. A su vez, México y Rusia también se caracterizan por ser mercados de gran tamaño.

Habríamos de señalar que en la situación actual de inestabilidad política y económica, las exportaciones a estos países se podrían ver más afectadas por el mayor riesgo país que suponen. No obstante, estos efectos negativos se podrían paliar con herramientas de seguros de cobro a la exportación, tales

¹⁵² Este índice también es utilizado en otros trabajos, como por ejemplo el de Ramírez *et al.* (2007).

¹⁵³ Para el GCI 2010-2011, el valor máximo es para Suiza con 5,63 y el mínimo para la República del Chad, con un valor del 2,73.

¹⁵⁴ Los valores del riesgo país adoptados por estos países oscilan entre el 2 y el 4, excepto para la República Checa que es 0.

¹⁵⁵ Se corresponden con valores del GCI 2010-2011 más bajos, en la clasificación realizada.

como los ofrecidos por CESCE¹⁵⁶ u otras entidades similares. De hecho, tal como hemos apuntado anteriormente, las cuotas de exportación a estas zonas geográficas van tomando más protagonismo.

En general, los instrumentos y servicios proporcionados por organismos e instituciones públicas y privadas, de las que podríamos destacar el ICEX, ACC10, Cámaras Oficiales de Comercio e Industria, Asociaciones sectoriales de exportadores, consultings especializados, etc., que van dirigidos a las empresas españolas y/o catalanas, pueden significar un punto de apoyo importante para superar o mitigar los problemas derivados de la internacionalización, y entre ellos los concernientes al riesgo país y comercial.

¹⁵⁶ Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación.

CAPITULO 4
LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN
INTERNACIONAL

Una vez examinado en el capítulo uno diferentes cuestiones acerca del proceso de internacionalización de la empresa, que nos van a servir de fundamento sobre la decisión estratégica desarrollada en el presente capítulo, y tras haber desarrollado la temática correspondiente a la selección de mercados exteriores en particular, en este cuarto capítulo nos centraremos en describir y desarrollar aquellos aspectos que hacen referencia a la estrategia de expansión de mercados internacionales.

Este cuarto capítulo constará de cinco apartados. Empezaremos con una introducción en la materia, para seguir con una descripción de las dos estrategias tradicionales consideradas en la literatura de la internacionalización al respecto de la expansión exterior de las firmas exportadoras, para en base a estas dos opciones estratégicas examinar en el tercer apartado los diferentes criterios en la delimitación de las estrategias de expansión exterior. Las características distintivas de las dos estrategias, según diversos autores, serán tratadas en un cuarto apartado, que junto a la exposición de los factores que según la literatura parecen influir sobre la estrategia de expansión exterior, estaremos en disposición de poder establecer las hipótesis de trabajo, presentadas en el último apartado, para posteriormente tratarlas de verificar a través del análisis de la parte empírica, desarrollado en el capítulo séptimo.

4.1. Introducción

El número de mercados en los que pretende operar la empresa y las características que deben cumplir los finalmente elegidos, son decisiones determinantes de la estrategia internacional seguida por las firmas (Alonso y Donoso, 1998). Cuando una empresa decide adoptar una política internacional activa, sus productos son susceptibles de venderse en gran número países con particularidades muy distintas, debiendo decidir sobre el número de países y tipos de mercados donde operar (Nieto y Llamazares, 1998). La determinación del número óptimo viene condicionada, sin duda, por

los recursos disponibles de la empresa y por sus características (Alonso y Donoso, 1998). Por ello, es obligado sistematizar la expansión internacional de la empresa acudiendo, en primer lugar, a aquellos mercados más favorables para su oferta.

En la conceptualización de las estrategias de expansión exterior se ha sugerido que se trata de la decisión estratégica de la empresa con respecto a la tasa de expansión de las exportaciones y de la asignación del esfuerzo de marketing entre los distintos mercados (Katsikeas y Leonidou, 1996).

La elección de la estrategia de expansión de mercados exteriores es una de las decisiones clave que debe adoptar la empresa en su proceso de internacionalización, después que decide involucrarse en actividades de exportación (Cavusgil y Zou, 1994), según hemos constatado en el primer capítulo. Desde el punto de vista del marketing internacional, esta decisión, tomada a largo plazo, requiere: la identificación previa y análisis de los mercados potenciales, así como establecer el orden de entrada en los mismos (Ayal y Zif, 1979); la determinación del número de mercados exteriores en los que competirá u operará (Albaum *et al.*, 2002), teniendo en cuenta que dispone de un presupuesto de marketing limitado, que deberá ser repartido entre los diferentes mercados seleccionados (Ayal y Zif, 1979); en tercer lugar, decidir el grado temporal de expansión o ritmo de expansión internacional (Ayal y Zif, 1979); y por último, definir las características deseadas en estos mercados (Albaum *et al.*, 2002).

Estudios previos han utilizado el número de mercados de exportación como clave discriminatoria para las alternativas de las estrategias de expansión del mercado de las organizaciones (Katsikea *et al.*, 2005). Por consiguiente, la empresa exportadora puede optar por dirigirse a un número limitado de mercados internacionales, con el objeto de minimizar costes de entrada y maximizar la rentabilidad del esfuerzo de comercializar en el exterior, o por el contrario, la empresa puede decidir diversificar los destinos de sus exportaciones, para identificar los mercados más rentables o para reducir el riesgo inherente a vender en mercados percibidos como más inciertos e

inseguros, y así garantizar su actividad exportadora en el largo plazo (Castillo y Requena, 2003).

De esta forma, en la literatura del marketing internacional, se han identificado y discutido dos opciones estratégicas alternativas, en función del número de mercados en los que la empresa trata de afirmar su presencia, denominadas, según el autor, concentración *versus* diversificación (e.g. Ayal y Zif, 1979; Lee y Yang, 1990; Garcia Cruz, 2000; Mas et al, 2000; 2006; Navarro, 2002; Losada et al, 2007; Ruzo et al, 2011), o concentración *versus* dispersión (e.g. Piercy, 1981b; Katsikeas y Leonidou, 1996; Alonso y Donoso, 1998; Crick, Chaudhr y Batstone, 2000; Katsikea et al, 2005). Es decir, comercializar los productos en un número relativamente pequeño de mercados exteriores o comercializarlos en tantos mercados de exportación como sea posible (Piercy, 1981b). Se trata de dos opciones extremas, entre las que cabe toda suerte de fórmulas intermedias.

4.2. Concentración *versus* diversificación

La mayoría de los estudios de la expansión de mercados de exportación fueron publicados durante un período de diez años, entre 1975 y 1985 (e.g. Ayal y Zif, 1979; BETRO Trust Committee, 1976; Tessler, 1977; Industrial Market Research, 1978; Fenwick y Amine, 1979; Piercy 1981a, b; Cooper y Kleinschmidt, 1985)¹⁵⁷.

En líneas generales, la estrategia de concentración se basa en la selección de un número reducido de mercados para que la empresa pueda centrar su esfuerzo comercial y conseguir una más intensa penetración en cada uno ellos (Alonso y Donoso, 1998). A su vez Katsikeas y Leonidou (1996) definen la concentración de mercados como un enfoque estratégico de la empresa y la asignación de recursos para exportar en mercados exteriores cuidadosamente seleccionados; para Ayal y Zif (1979) supone la concentración del esfuerzo de

¹⁵⁷ Estos estudios centran su atención en identificar qué estrategia (es decir, concentración o dispersión) conduce a mejor resultado exportador de la empresa (Katsikea *et al.*, 2005).

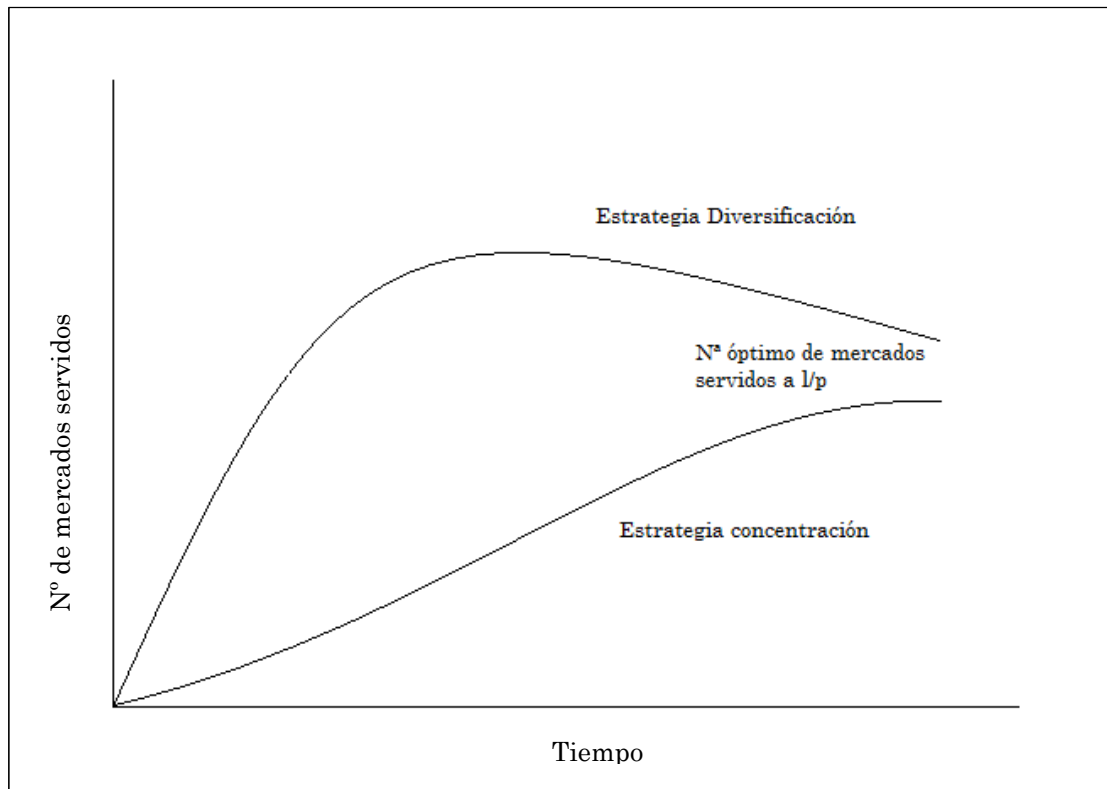
marketing en pocos mercados, y una expansión gradual en el tiempo a nuevos mercados.

Con respecto a la estrategia de dispersión o diversificación, para Alonso y Donoso (1998) tiene por objeto que la empresa está presente en el mayor número de mercados posibles, aunque sea a costa de mantener un bajo nivel de penetración en cada uno de ellos; Katsikeas y Leonidou (1996) definen la dispersión de mercados, como exportar a tantos "mercados como sea posible, sin focalizarse en mercados de exportación específicos"; y por su parte para Ayal y Zif (1979) se trata de estar presente de forma rápida en un número elevado de mercados exteriores, repartiendo el esfuerzo de marketing entre un mayor número de países.

Las diferencias clave entre los dos enfoques estratégicos son, pues, el ritmo de expansión de mercados exteriores adoptado y el reparto de los esfuerzos de marketing. Sin embargo, se supone que a largo plazo, el número de mercados atendido con una u otra estrategia de expansión de mercados no pueden diferir significativamente (Ayal y Zif, 1979).

En la estrategia de diversificación, el crecimiento es más rápido en las primeras etapas, para descender progresivamente a medida que la empresa consolida su presencia en los mercados más adecuados, siendo en la estrategia de concentración el crecimiento inicial más lento, de forma que la empresa no se expande a nuevos mercados mientras no logre consolidarse en cada uno de ellos (Alonso y Donoso, 1998); a largo plazo estas dos estrategias conducen a los mismos resultados aunque sea por caminos diferentes, tal como queda reflejado en la Figura 4.1.

Figura 4.1: Estrategias alternativas de expansión: concentración-diversificación



Fuente: Adaptado de Ayal y Zif (1979)

4.2.1. Estrategia de concentración de mercados

Según acabamos de exponer, esta alternativa estratégica, que se fundamenta en las posibilidades que brinda el nivel de implantación en el grupo de mercados elegidos y en las características dinámicas de estos mercados, consiste en centrar los esfuerzos de marketing en un número reducido de países claves, normalmente cercanos geográfica y/o culturalmente, para que una vez consolidada la presencia en los mismos, se produzca la extensión gradual a nuevos mercados (Navarro, 2002). Desde esta perspectiva, la concentración de mercados implica un alto compromiso de recursos en la entrada de cada mercado y una expansión exterior lenta aunque creciente en el tiempo (Alonso y Donoso, 1994, 1998), consolidando su presencia en los mercados elegidos antes de desplazarse a nuevos objetivos (Gracia Cruz, 2000).

Algunos autores, como Robinson (1967), Tookey (1975), Day (1976), Tessler (1977), Attiyeh y Wenner (1981), Reid (1987), Madsen (1989), Beamish *et al.*, (1993) y Bodur (1994), recomiendan la estrategia de concentración en la expansión exterior, argumentando que al centrarse en un número relativamente pequeño de mercados clave, las empresas exportadoras pueden: lograr una mayor cuota de mercado o una elevada penetración, que a su vez lleva asociado mayores beneficios a largo plazo; reducir los costes de administración y transacción de las ventas; evitar la dispersión de esfuerzo comercial, asignando los recursos de forma eficiente; y favorecer un conocimiento más profundo de las características específicas de los mercados seleccionados y de los consumidores que forman parte. La recomendación de esta estrategia fue apoyada empíricamente por los informes BETRO (1976), ITI (1979) y Jung (1984).

4.2.2. Estrategia de diversificación de mercados

Según el texto anterior, la estrategia de mercados de exportación fundamentada en la diversificación tiene por objeto la entrada simultánea en un elevado número de mercados, aunque sea a costa de mantener un bajo nivel de penetración en cada uno de ellos, repartiendo los esfuerzos de marketing entre todos ellos. En este caso, la estrategia de crecimiento descansa más sobre el número de mercados atendidos que sobre el nivel de implantación que se consigue en cada uno de ellos. El nivel de recursos dedicados a cada uno de los mercados será inferior al caso de concentración, al entrar simultáneamente en un gran número de ellos (Alonso y Donoso, 1998).

Si bien el nivel de penetración en cada país-mercado suele ser bajo, el crecimiento global es inicialmente más rápido, decreciendo a medida que se consolida la presencia en los mercados preferentes y el abandono de los escasamente prometedores (Alonso y Donoso, 1998).

Algunos autores (Hirsch y Lev, 1973; Hamermesh *et al.*, 1978; Piercy, 1981c; Airakinsen, 1982; Jung, 1984; Lee y Yang, 1990; Alonso y Donoso, 1998; Diamantopoulos y Inglis, 1988; Hoang, 1998; Da Rocha, Christensen y Da Cuhna, 1990; Lee y Yang, 1990; Czincota y Ursic, 1991; Beamish, Graig y Mclellan, 1993; Kaynak y Kuan, 1993; Naidu y Prasad, 1994; Aulakh *et al.*, 2000; Navarro, 2002) recomiendan una estrategia de diversificación de mercados, argumentando que la entrada simultánea en un elevado número de mercados, con bajas participaciones en mercados muy dispersos puede: reducir el riesgo relacionado con los mercados extranjeros derivado de la diversificación de las inversiones realizadas; lograr mayor cobertura de mercado; favorecer el acceso a mayores economías de escala; posibilitar mayor flexibilidad operativa de la empresa, por la menor dependencia de uno o pocos mercados; poseer un conocimiento acumulado de diferentes y variados escenarios internacionales (Fernández, Peña y Hernández, 2008); y permitir el crecimiento internacional deseado por la organización, siendo más beneficioso que si se concentran en pocos mercados claves. La recomendación de esta estrategia fue apoyada empíricamente por Hirsch y Lev (1973), Piercy (1981a), Cooper y Kleinschmidt (1985) y Diamantopoulos (1988).

En el caso concreto de las pequeñas empresas, tratando de evitar una competencia directa con las grandes empresas, les podría resultar más rentable optar por bajas cuotas en un amplio número de mercados, que poseer una gran cuota en un número más reducido de mercados (Lee y Yang, 1990).

4.2.3. Ventajas e inconvenientes

En la tabla 4.1 se recogen las ventajas e inconvenientes para las empresas de ambas estrategias de expansión internacional, según diversos autores (Alonso y Donoso, 1998; García Cruz, 2000; Navarro, 2002).

Se sugiere la inexistencia de una estrategia universalmente óptima y ambas opciones deben ser evaluadas de acuerdo con las características de la

empresa, del producto comercializado y de los mercados sobre los que se opera¹⁵⁸.

Tabla 4.1: Ventajas e inconvenientes de las estrategias de expansión exterior

Estrategia	Ventajas	Inconvenientes
Concentración	<p>Evita la dispersión del esfuerzo comercial, dado los límites presupuestarios.</p> <p>Reduce costes de transacción y de administración de ventas.</p> <p>Facilita un mejor conocimiento de los mercados en los que opera.</p> <p>Favorece la mejora de las estrategias de marketing a través del aprendizaje.</p> <p>Permite adquirir una posición menos vulnerable en cada uno de los mercados elegidos.</p>	<p>Elevado riesgo, al depender de un reducido número de mercados, sobre todo si éstos son inestables.</p> <p>Implica alto compromiso de recursos en la entrada de cada mercado.</p>
Diversificación	<p>Mayor flexibilidad operativa, por la menor dependencia respecto a la evolución de un determinado mercado.</p> <p>Minimiza riesgos al operar en múltiples mercados.</p> <p>Permite aprovechar economías de escala y reducir costes, por su elevado volumen de producción.</p> <p>Logra mayor cobertura de mercado.</p> <p>Posee mayor conocimiento acumulado de los mercados, que permite adoptar semejantes decisiones operativas en otros mercados similares.</p> <p>Elevada rentabilidad de la ventaja competitiva de la empresa.</p>	<p>Incrementa los costes de transacción y coordinación administrativa de las exportaciones.</p> <p>Aumentan las necesidades de información para la entrada en los mercados potenciales.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Alonso y Donoso (1998), García Cruz (2000) y Navarro (2002)

¹⁵⁸ No obstante, el carácter reactivo de la actividad exportadora que caracteriza la empresa con escasa presencia en el exterior, hace que el proceso de selección de mercados termine por ser más casual que sistemático de lo que se establece, sobretodo, en la estrategia de concentración (Rialp, 1997).

Según Bradley y O'Reagain (1998), en la práctica, es poco probable que una empresa elija una postura extrema, es decir, concentración o diversificación, siendo más factible que desarrolle una estrategia mixta, dirigiéndose a un número amplio de mercados, pero concentrando sus esfuerzos de marketing en un número menor de los mismos, que sean más atractivos, y que permita a la empresa mantener la suficiente flexibilidad para aprovechar las oportunidades de negocio que puedan surgir en otros mercados (Losada *et al.*, 2007).

En cuanto a la internacionalización de la empresa española, y según exponen Alonso y Donoso (1998), “la reducida dimensión de la misma podría propiciar una estrategia de proyección concentrada en un número reducido de mercados, particularmente aquellos que resultan más cercanos y conocidos. Y, alternativamente, la limitada experiencia e implantación internacional de la empresa española podría justificar una estrategia menos selectiva, al basar su política de expansión comercial en la respuesta a pedidos procedentes del exterior”.

Por todo el señalado, observamos la falta de consenso sobre cuál de las estrategias de expansión de mercados exteriores debe adoptar la empresa para aumentar la probabilidad de éxito. Para abordar esta cuestión, se han identificado tres grupos de estudios contradictorios (Katsikeas y Leonidou 1996); entre los extremos de los estudios relativos a las dos estrategias de expansión que acabamos de describir (concentración *vs* diversificación), encontramos la tercera línea de pensamiento recomendado por algunos autores (Ayal y Zif, 1979; Fenwick y Amina, 1979; Piercy, 1981b; 1982; Madsen, 1989; Louter *et al.*, 1991; Bradley y O'Reagain, 1998; Aulakh *et al.*, 2000; Nicolau *et al.* 2000; Brouthers y Nakos, 2005; Mas *et al.*, 2006), que proponen que la conveniencia de una u otra estrategia de expansión del mercado de exportación depende de diversos factores situacionales y factores sectoriales, tales como factores específicos de la empresa, del producto, del mercado y de marketing (Piercy, 1981b).

A su vez, Katsikeas y Leonidou (1996) identifican varias variables que pueden explicar porqué las empresas adoptan un enfoque específico para la expansión de mercados exteriores. En este contexto, en la investigación desarrollada por Katsikea *et al.* (2005) se indica la existencia de cuatro factores como condicionantes de la estrategia de expansión internacional de las empresas: el enfoque de la empresa hacia el mercado, la organización de la actividad exportadora, factores asociados al producto y el procesamiento de información sobre los mercados exteriores.

4.2.4. Grado de diversificación geográfica

En una concepción amplia de la medición de la diversificación geográfica, Suárez *et al.* (2002) clasifican estas medidas en dos grandes grupos: medidas cuantitativas y medidas cualitativas, desarrollándose estas últimas en el siguiente apartado.

Con respecto a las cuantitativas, una primera medida es la establecida por autores tales como Kumar (1984), Grant *et al.* (1988), Geringer *et al.* (1989) y Sambharya (1996), que se apoyaron en el porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales (intensidad exportadora), para medir la diversificación geográfica. Si bien esta medida reflejaba la implicación general de la empresa en los mercados internacionales, no recogía la diversidad geográfica de las ventas (Vachani, 1991; Suárez *et al.*, 2002).

Con el objeto de captar esta diversidad, trabajos como los de Bunher (1987), Kim *et al.* (1989) y Grant (1987), se basaron en una medida que si permitía cuantificar la dispersión de las actividades internacionales de la empresa a través de un conjunto de regiones geográficas diferentes entre sí. De esta forma, para medir la diversificación geográfica adaptaron las medidas que tradicionalmente se habían empleado para valorar la diversificación del producto (Suárez *et al.*, 2002).

Los primeros índices de la diversificación geográfica internacional surgen con el índice de *Herfindhal* y el de *Jacquemin-Berry* (Jacquemin y Berry, 1979). Alonso y Donoso (1994, 1998), por su parte, rectifican este último índice, y proponen otro que permite conseguir una medida de la entropía geográfica que varía entre 0 y 1, al igual que el índice de *Herfindhal* (Suárez *et al.*, 2002).

A su vez, Vachani (1991), siguiendo la propuesta de Kim (1989), plantea una nueva medida de diversificación, “*Total Global Diversification*” (*TGD*), que contempla tanto la diversificación geográfica internacional relacionada como la no relacionada, y el cual es desagregado en cuatro componentes¹⁵⁹.

Castillo y Requena (2003), que también se fundamentan en un índice compuesto, señalan que “cualquier medida de diversificación debe tener en cuenta no sólo el número absoluto de destinos sino la distribución del valor de las ventas y la composición de la cartera de destinos”, por lo que siguiendo la propuesta de Gollop y Monahan (1991), proponen un nuevo índice de dispersión geográfica, que incluye tres elementos: el número de mercados de destino (N), los cambios en la distribución del valor de las ventas de exportación (V), y el grado de heterogeneidad entre los mercados de destino (H).

De todos los índices señalados, vamos a centrar nuestro interés en el índice de dispersión geográfica (IDG) desarrollado por Alonso y Donoso (1994, 1998), por ser el más utilizado en los estudios empíricos de la internacionalización de las empresas españolas (e.g. Rialp, 1997; Eusebio, 2001, 2004), lo que nos va a permitir su comparativa. La formulación es la siguiente:

$$\text{IDG } [0,1] = \frac{-\sum_{i=1}^n p_i \ln(p_i)}{\ln(n)}, i = 1 \dots, n$$

¹⁵⁹ Diversificación del producto no relacionado (*UPD*), diversificación geográfica internacional no relacionada (*UGD*), diversificación geográfica internacional relacionada (*RGD*) y diversificación del producto relacionado (*RPD*).

dónde p_i es la cuota de ventas, en términos unitarios, destinada a cada una de las siete zonas geográficas¹⁶⁰ consideradas y n expresa el total de zonas geográficas.

Para Alonso y Donoso (1998) analizar los mercados de forma agregada refleja las cambiantes condiciones de las áreas alternativas consideradas, que no se produciría en un análisis independiente de los mercados a los que se dirige la empresa, aunque éste permitiera captar la dispersión de los países de cada zona geográfica. Así, una empresa que obtuviese una cobertura más amplia de estas áreas presentaría una capacidad comercial suficiente para operar en escenarios bastante diferenciados entre sí, y por tanto, un mayor grado de dispersión de sus mercados a nivel internacional (Rialp, 1997).

Un índice más próximo a 1 estaría indicando niveles máximos de dispersión¹⁶¹, de forma que las ventas se distribuyen de forma equitativa entre las áreas geográficas consideradas, mientras valores próximos a 0 recogerían grados de concentración máximos¹⁶².

En las principales investigaciones de la estrategia de desarrollo exterior de las empresas se analiza la distribución porcentual de las exportaciones por áreas geográficas, de forma que las empresas que exportan cuotas similares en las diferentes zonas se les asume una mayor dispersión, mientras porcentajes mayores en áreas concretas conllevarían a una estrategia más concentrada (Eusebio, 2001).

¹⁶⁰ Alonso y Donoso (1998), define seis áreas geográficas, agrupadas desde el punto de vista geográfico, económico y cultural, lo más heterogéneas posibles entre si: UE, resto de Europa, Estados Unidos y Canadá, América Latina, Asia y Resto del mundo, a las que añade el mercado doméstico.

¹⁶¹ El valor máximo del índice, 1, que es la máxima dispersión, se produce cuando la empresa opera con cuotas iguales en todas las áreas geográficas, de forma que $p_i = 1/7$, para todo i .

¹⁶² El valor mínimo del índice, 0, que es la máxima concentración, se produce cuando las ventas de la empresa están destinadas a una sola área geográfica, donde $p_j = 1$ y $p_i = 0$, para todo i distinto de j .

4.3. Delimitación de la estrategia de expansión internacional

Algunas investigaciones sobre la materia han tenido como objetivo prioritario encontrar un proceso sistemático, que de forma objetiva permita delimitar el tipo de estrategia de expansión de mercados exteriores adoptada por una organización. A este respecto, se establecen dos grandes divisiones: la primera se apoya en criterios individuales y la segunda se fundamenta en la multidimensionalidad de la estrategia de expansión exterior.

4.3.1. Criterios individuales

Tradicionalmente, para la delimitación de la estrategia de expansión exterior se han empleado tres criterios individuales: el número de países-mercados atendidos, el número de líneas de productos exportadas y la dispersión geográfica de los países o áreas de mercado (Navarro, 2002) (Tabla 4.2).

Tabla 4.2: Criterios individuales empleados en la delimitación de la estrategia de expansión de mercados exteriores

Número de países-mercados atendidos	Número de líneas de productos	Dispersión geográfica de los países o áreas de mercado
Piercy (1981c)	Kirpalani y Macintosh (1980)	Cooper y Kleinschmidt (1985)
Denis y Delpeteau (1985)	Christensen <i>et al.</i> (1987)	Madsen (1989)
Diamantopoulos e Inglis (1988)	Diamantopoulos e Inglis (1988)	Czincota y Ursic (1991)
Walters y Samiee (1990)	Domínguez y Sequeira (1993)	Kaynak y Kuan (1993)
Louter <i>et al.</i> (1991)	Kaynak y Kuan (1993)	Naidu y Prasad (1994)
Beamish <i>et al.</i> (1993)		
Donthu y Kim (1993)		
Alonso y Donoso (1994)		
Bodur (1994)		
Katsikeas <i>et al.</i> (1996)		
Alonso y Donoso (1998)		
Bradley y O'Reagain (1998)		
Aulakh <i>et al.</i> (2000)		
García Cruz (2000)		
Fernández Moreno <i>et al.</i> (2008)		
Dejo y Ramírez (2009)		

Fuente: Adaptado de Navarro (2002)

El primer criterio se determina sobre el *número de países* en los que las empresas comercializan sus productos, aplicado en diversas investigaciones en el ámbito del comportamiento exportador. En este sentido, tal como hemos expuesto en los apartados anteriores, el criterio de Alonso y Donoso (1998) descansa principalmente sobre el número de mercados atendidos, de forma que exportar al mayor número posible de países, conduce a una estrategia de diversificación, mientras lo contrario supone una estrategia de concentración, es decir, dirigirse a un número reducido de mercados preferentes.

Una distinción entre concentración y diversificación, aunque conceptualmente sencilla, no es fácil de llevar a la práctica sobre todo por la dificultad que entraña determinar cuál es el número de mercados necesarios para discriminar entre una y otra. Este número estará condicionado principalmente por el tamaño de la empresa y por las características del sector en la que opera (Alonso y Donoso, 1998)¹⁶³; por ejemplo actuar en ocho mercados para una *pyme* de productos de consumo puede ser una estrategia de diversificación, mientras que para una multinacional puede tratarse de una estrategia de concentración (García Cruz, 2000).

Referente al tercer criterio señalado, *la dispersión geográfica de áreas de mercado*, Naidu y Prasad (1994) se fundamentan en la similitud y en la diversidad de la/s área/s geográfica/s de los destinos de las exportaciones, para definir el enfoque adoptado por la empresa. En este estudio, realizado en empresas de EEUU, agrupa catorce regiones/países del mercado mundial en tres categorías, según la similitud con el mercado americano¹⁶⁴. De esta forma, las posibles combinaciones entre los tres grupos fueron consideradas para definir el enfoque adoptado por la empresa, estableciendo un enfoque concentrado cuando únicamente exportan al grupo más semejante y un enfoque diversificado cuando las exportaciones incluyen destinos de los tres

¹⁶³ Este y otros factores hacen en cierto modo discutible la operatividad de estas estrategias (Rialp, 1997; Alonso y Donoso, 1998).

¹⁶⁴ Los tres grupos creados: grupo 1, incluye Canadá y Europa Occidental; grupo 2, incluyen Australia, Nueva Zelanda y Escandinavia; y el grupo 3, incluye el resto del mundo.

grupos definidos, incluyendo así mismo un enfoque “intermedio”¹⁶⁵ entre ambos extremos.

Para Crick *et al.* (2000) y Katsikea *et al.* (2005), en línea con Katsikeas y Leonidou (1996), considerar simplemente el número de mercados de exportación no refleja adecuadamente la estrategia de expansión adoptada por la empresa, debido a que muchas de las firmas que venden a un elevado número de países focalizan sus esfuerzos y dedican su atención únicamente a unos pocos mercados (Piercy, 1981b). Por esta razón, para delimitar la estrategia de expansión de mercados de exportación adoptada por la empresa, estos autores se fundamentan en una variable dicotómica, con las opciones: 1, “Su organización centra sus esfuerzos y asigna sus recursos para sus exportaciones en mercados exteriores cuidadosamente seleccionados (concentración de mercados)” y 2, “La política de la organización es exportar a tantos mercados como sea posible, sin centrarse en ninguno de ellos en particular (dispersión de mercados)”.

4.3.2. Multidimensionalidad de la estrategia

Según acabamos de señalar en el anterior apartado, una gran mayoría de estudios de marketing internacional utilizan únicamente una variable para identificar que estrategia de expansión exterior sigue la empresa, concentración *vs* diversificación, cuando por la naturaleza multidimensional de estas estrategias se habrían de usar varios indicadores conjuntamente. Los criterios individuales definidos para delimitarla no reflejan la verdadera naturaleza multidimensional de la expansión exportadora de una organización, ya que se obvia el grado temporal de expansión y el reparto de los esfuerzos de marketing entre los diferentes países-mercados (Lee y Yang, 1990).

Desde esta perspectiva, Lee y Yang (1990) proponen tres dimensiones¹⁶⁶, para hacer operativo el planteamiento inicial de Ayal y Zif (1979)¹⁶⁷, desde la

¹⁶⁵ Las empresas se clasifican en este grupo intermedio, cuando exportan a dos de los grupos más similares, es decir, el 1 y el 2.

perspectiva del marketing: el nivel de experiencia exportadora, medido por el número de años que exporta la empresa; el nivel de diversificación geográfica, medido por el número de mercados abarcados; y el nivel del esfuerzo de marketing dedicado a los principales mercados a los que se exporta, empleando el ratio “porcentaje del esfuerzo de marketing localizado en los cinco principales mercados internacionales de la empresa sobre el porcentaje de las ventas exteriores logrado en tales mercados”.

Esta clasificación, de carácter multidimensional, propuesta por Lee y Yang (1990), para identificar o clasificar las empresas según la estrategia de expansión exterior desarrollada, ha sido empleada por múltiples trabajos que versan sobre esta temática de estudio aplicado a las empresas españolas, entre ellos, Mas *et al.* (2000, 2006), Nicolau *et al.* (2000), Navarro (2002), Losada *et al.* (2007) y Ruzo *et al.* (2011).

En este contexto, en los trabajos empíricos de Mas *et al.* (2006), Navarro (2002) y Nicolau *et al.* (2000), se desarrollan tres etapas diferentes para la agrupación de las empresas exportadoras en tres grupos estratégicos. En la primera etapa, las empresas exportadoras se dividen en función de su experiencia internacional, tomando los cinco años como punto de corte¹⁶⁶. A continuación, en una segunda etapa se combina la experiencia internacional con el número de mercados atendidos, identificándose los dos grupos estratégicos principales, concentración *vs* diversificación, que permita agrupar las empresas exportadoras. Para ello se establecen diferentes intervalos del número mercados abarcados.

En una tercera y última etapa, para las empresas no clasificadas en la fase anterior, se emplea como factor discriminante la tercera dimensión utilizada para delimitar el tipo de estrategia de expansión exterior, el ratio de reparto del esfuerzo de marketing entre los cinco principales mercados en relación a

¹⁶⁶ La utilización simultanea de estas tres dimensiones, para englobar la naturaleza multidimensional de la estrategia de expansión exterior, evitan los problemas operativos que se derivan del uso de medidas unidimensionales (Mas *et al.*, 2006).

¹⁶⁷ Ayal y Zif (1979) establecieron cuatro principales estrategias de expansión: estrategia concentrada en producto y mercado; estrategia diversificada en producto y mercado; estrategia concentrada en producto y diversificada en mercado; y estrategia diversificada en producto y concentrada en mercado.

¹⁶⁸ Aunque no justificándose el motivo de tal elección.

las ventas exteriores de los mismos¹⁶⁹. De esta forma, las empresas se clasifican en un grupo u otro según el ratio sea mayor o menor a 1, incluyéndose a su vez otro grupo estratégico intermedio entre la concentración y diversificación de mercados, bajo la denominación de “concentración-diversificación” (Lee y Yang, 1990; Navarro, 2002).

Por consiguiente, la composición de los diferentes grupos estratégicos, teniendo en cuenta las tres etapas definidas, queda reflejada en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3: Estrategias de expansión exterior según Lee y Yang (1990)

Experiencia internacional	Nº de países	Ratio reparto esfuerzo marketing	Tipo de estrategia
≤ 5 años	≤ 5 países	-	Concentración
> 5 años	≤ 12 países	-	Concentración
≤ 5 años	> 12 países	-	Diversificación
> 5 años	> 20 países	-	Diversificación
≤ 5 años	Entre 6 y 12 países	> 1	Concentración
≤ 5 años	Entre 6 y 12 países	< 1	Concentración-Diversificación
> 5 años	Entre 13 y 20 países	> 1	Concentración-Diversificación
> 5 años	Entre 13 y 20 países	< 1	Diversificación

Fuente: Navarro (2002)

Por su parte, en las investigaciones propuestas por Losada *et al.* (2007)¹⁷⁰ y Ruzo *et al.* (2011), siguiendo también el modelo de Lee y Yang (1990), se consideran dos de las tres dimensiones para delimitar la estrategia de expansión exterior de la empresa: la experiencia internacional y el número de países en los que está presente la organización. A su vez, también se efectúa una modificación tanto de los intervalos relativos al número de países en los que opera la empresa como en las categorías de las estrategias propuestas. Los criterios utilizados por estos autores, para delimitar la estrategia, se exponen en el Tabla 4.4, de forma que se consideran cuatro¹⁷¹ alternativas posibles: concentración, concentración-diversificación, diversificación-concentración y diversificación.

¹⁶⁹ Sin embargo, en el trabajo de Navarro (2002), debido a la dificultad de identificación por parte de las empresas de la muestra, esta variable fue substituida por una variable dicotómica (1: concentrar el esfuerzo de marketing y sus recursos en pocos mercados; 2: repartir el esfuerzo de marketing y sus recursos entre un numero elevado de mercados exteriores).

¹⁷⁰ El análisis se aplica sobre una muestra de empresas exportadoras gallegas.

¹⁷¹ No obstante estas cuatro alternativas para delimitar la estrategia de expansión de mercados exteriores, finalmente se decidió agrupar las dos categorías “concentración-diversificación” y “diversificación-concentración” (debido al número reducido de empresas incluidas en esta última), en un único grupo catalogado como “intermedio”.

Tabla 4.4: Estrategias de expansión internacional

Experiencia internacional	Nº de países	Tipo de estrategia
≤ 5 años	≤ 5 países	Concentración
> 5 años	≤ 10 países	Concentración
≤ 5 años	Entre 6 y 10 países	Concentración- Diversificación
> 5 años	Entre 11 y 15 países	Concentración- Diversificación
≤ 5 años	Entre 11 y 15 países	Diversificación -Concentración
> 5 años	Entre 16 y 20 países	Diversificación-Concentración
≤ 5 años	> 15 países	Diversificación
> 5 años	> 20 países	Diversificación

Fuente: Losada *et al.* (2007)

Aparte de los criterios de delimitación de la estrategia de expansión que acabamos de describir y que se apoyan en el estudio de Lee y Yang (1990), otra clasificación, también de naturaleza multidimensional¹⁷², la encontramos en el trabajo expuesto por Suárez, Olivares y Galván (2002), considerada por sus autores como medida cualitativa¹⁷³ de la diversificación geográfica. Siguiendo la metodología establecida por Varadarajan¹⁷⁴ (1986), para la diversificación de productos, las opciones estratégicas de expansión de mercados internacionales se pueden ampliar de las dos alternativas tradicionales utilizadas en la literatura del marketing internacional (concentración *versus* dispersión), a cuatro categorías, en función de dos dimensiones: el número de regiones o zonas geográficas, y el cociente entre el número de países y el número de regiones a los cuales exporta la empresa¹⁷⁵. En este sentido, se requiere clasificar el mercado mundial en diferentes regiones, de forma que cada una de estas zonas geográficas incluya países de condiciones políticas y económicas homogéneas y a su vez se mantenga la heterogeneidad entre las regiones definidas (Ramírez, 1997)¹⁷⁶.

¹⁷² Multidimensional por el hecho que se emplea más de una variable para delimitar la estrategia de expansión exterior de las empresas.

¹⁷³ Estos autores clasifican las medidas de la diversificación geográfica en dos grandes grupos: medidas cuantitativas (definidas por índices de diversificación) (véase apartado 4.2.4) y medidas cualitativas (a través de variables categóricas).

¹⁷⁴ Varadarajan (1986) establece la clasificación de cuatro tipos de estrategias de diversificación de producto, a partir de la definición de dos dimensiones basadas en los códigos SIC: la expansión en una industria diferente definida mediante dos códigos SIC y la expansión fuera de la industria medida a cuatro dígitos, pero dentro de la industria de dos dígitos.

¹⁷⁵ Variable esta última que refleja el número medio de países en los que está presente la empresa por zona geográfica, ya sea vía exportación o vía inversión directa.

¹⁷⁶ Las seis áreas geográficas definidas por Ramírez (1997) son: Unión Europea, Estados Unidos de América, resto países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, Latinoamérica, paraísos fiscales y Resto del mundo.

La delimitación de la estrategia de expansión se fundamenta en que una mayor diversificación no estará únicamente determinada por el mayor número de países a los que la empresa exporte, sino por una mayor diferencia de esos países entre sí. De esta forma, la clasificación propuesta por Ramírez (1997) y seguida por Suárez, Olivares y Galván (2002), es más completa que la tradicional, ya que añade dos nuevas alternativas estratégicas también posibles, además de incluir estos dos grupos estratégicos extremos (concentración *versus* dispersión), que permite reflejar la importante distinción entre expandirse hacia países de una misma región y expandirse hacia países de distintas regiones con características muy dispares.

Teniendo en cuenta las dimensiones definidas, los grupos estratégicos de expansión internacional se identifican con el marco diseñado por Ramírez (1997) a partir del trabajo de Varadarajan (1986), pero cambiando los nombres de las distintas estrategias, para adaptar el marco de análisis a la expansión geográfica (Suárez, Olivares y Galván, 2002). En este contexto, las estrategias planteadas pueden ser jerarquizadas de menor a mayor grado de diversificación, como a continuación se detalla (ver Figura 4.2).

1. Concentración geográfica¹⁷⁷: tanto el número de zonas geográficas como el número medio de países por región es bajo.
2. Diversificación geográfica internacional relacionada¹⁷⁸: el número de zonas es bajo, pero el número medio de países por región es alto.
3. Diversificación geográfica internacional no relacionada¹⁷⁹: el número de regiones es alto, pero el número medio de países por región es bajo.
4. Dispersión geográfica¹⁸⁰: en este caso tanto el número de zonas geográficas como el número medio de países por región es alto.

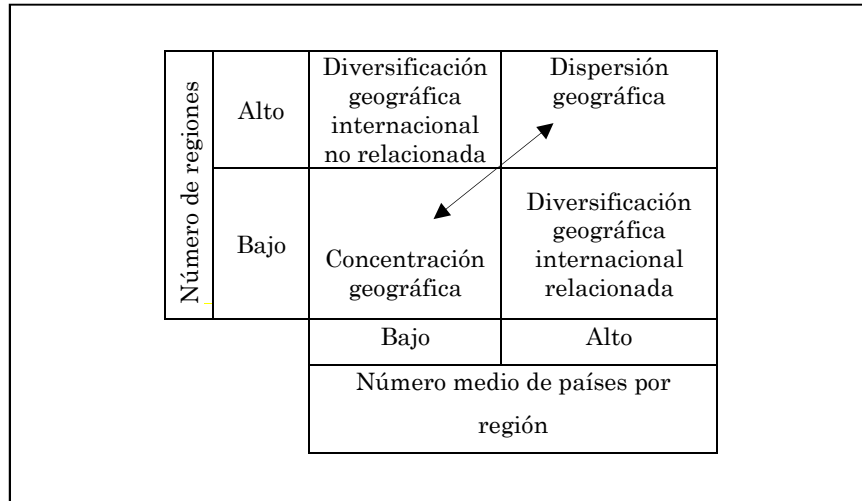
¹⁷⁷ Se identifica con la estrategia de Ramírez (1997): Empresas con muy baja diversidad internacional.

¹⁷⁸ Se identifica con la estrategia de Ramírez (1997): Empresas diversificadas relacionadas internacionalmente.

¹⁷⁹ Se identifica con la estrategia de Ramírez (1997): Empresas diversificadas no relacionadas internacionalmente.

¹⁸⁰ Se identifica con la estrategia de Ramírez (1997): Empresas con muy alta diversidad internacional.

Figura 4.2: Estrategias de expansión de mercados de exportación



Fuente: Suárez, Olivares y Galván (2002)

4.4. Características distintivas de las estrategias de expansión

Tal como apuntábamos en el apartado 4.2.3, encontramos un enfoque de pensamiento que hace más aconsejable una u otra estrategia de expansión exterior, dependiendo de una serie de factores situacionales (Ayal y Zif, 1979; Fenwick y Amina, 1979; Piercy, 1981b; 1982; Madsen, 1989; Louter *et al.*, 1991; Katsikeas y Leonidou, 1996; Bradley y O'Reagain, 1998; Aulakh *et al.*, 2000; Nicolau *et al.* 2000; Brouthers y Nakos, 2005; Katsikea *et al.*, 2005; Mas *et al.*, 2006). Por consiguiente, parece asumido que la estrategia de expansión de mercados exteriores se encuentra condicionada por diversos factores empresariales, del mercado, del producto comercializado y de otros factores de marketing. Desde esta perspectiva, no existe una única estrategia de expansión internacional aplicable a cualquier situación (Lee y Yang, 1990; Piercy, 1981b).

En el análisis de Ayal y Zif (1979), los autores inciden en la importancia que juega la combinación de las características de la empresa (tamaño y experiencia), del tipo de producto que la empresa elabora (grado de adaptación, grado de sofisticación tecnológica, fase del ciclo de vida del

producto), de los factores de marketing (adaptación de la comunicación, economías de escala en la distribución) y de los posibles mercados de destino (estabilidad de la demanda, crecimiento, *spill-over effects*, limitaciones).

Los factores que avalan una u otra estrategia de expansión de mercados están sintetizados en la Tabla 4.5, recogiendo las situaciones recomendadas por diversos autores, de modo que la situación de la empresa se puede comparar con una serie de atributos relevantes para la decisión de la estrategia adoptada. Sin embargo, esta relación tiene un valor meramente indicativo, y en modo alguno sustituye un análisis profundo y concreto de la situación de la empresa, de sus objetivos y de su entorno competitivo.

El primer grupo de factores, los *factores específicos de la empresa*, hacen mención a las características objetivas y subjetivas de las mismas, tales como las barreras internas, conocimiento de los mercados internacionales, etapa de internacionalización¹⁸¹, percepción de la dirección hacia los riesgos o problemas asociados a ambas alternativas.

La justificación de los *factores relativos al producto*, como influyentes en la estrategia de expansión exterior elegida, viene determinada por el hecho de ciertas características intrínsecas del mismo (Piercy, 1981b), tales como la estandarización *vs* adaptación, el ciclo de vida, ventajas tecnológicas o gama de productos¹⁸².

En cuanto a los *factores* referidos *al marketing*, la consideración clave es el nivel del coste asociado en la comercialización de mercados adicionales (Piercy, 1981b), referidos principalmente a la estrategia distribución y de comunicación. Y por último, *los factores del mercado* recogen aspectos relativos al tamaño, a la madurez, a la estabilidad, a las estructuras

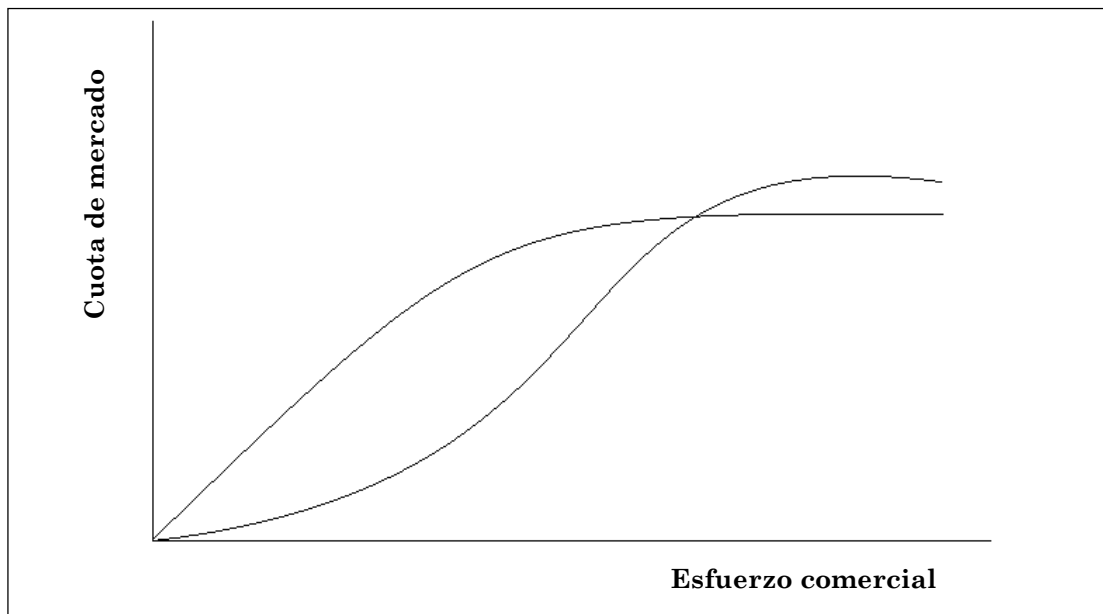
¹⁸¹ Desde la perspectiva de la decisión diversificación/concentración geográfica y su relación con la etapa de internacionalización de la empresa, tanto en las primeras etapas, como en estadios máximos de internacionalización, las empresas suelen optar por diversificar mercados, y por el contrario, en las etapas intermedias es posible que la empresa aproveche su experiencia internacional, para consolidarse en aquellos mercados exteriores más atractivos para la empresa (Alonso y Donoso, 1998).

¹⁸² Para Castillo y Requena (2003), cuando la empresa decide diversificar, la existencia de costes de entrada en nuevos mercados, o los costes fijos de producción de productos nuevos, conlleva una reducción inicial de los beneficios. Por otro lado, el riesgo en la actividad exportadora tiende a reducirse si las empresas incrementan el número de productos o de mercados.

competitivas y al grado de fidelidad de los consumidores de los mercados internacionales (Piercy, 1981b).

En la estrategia de diversificación, la función de respuesta del mercado tiene forma cóncava, de forma que cualquier esfuerzo en marketing conducirá a una elevada respuesta inicial de los mercados. Mientras en la estrategia alternativa, un incremento en la cuota de mercado se alcanzará únicamente tras una sustancial concentración de los esfuerzos de marketing, siendo por tanto la función de respuesta del mercado en forma de “S” (Ayal y Zif, 1979) (Figura 4.3).

Figura 4.3: Funciones de respuesta del mercado



Fuente: Adaptado de Alonso y Donoso (1998)

A continuación, se ilustran las características distintivas que se han reportado en la literatura, entre la estrategia de concentración y de diversificación de mercados exteriores, y que pueden determinar su elección.

Tabla 4.5: Análisis situacional de los atributos distintivos entre las estrategias de expansión de mercados

Estrategia de diversificación de mercados exteriores	Estrategia de concentración de mercados exteriores
Factores empresariales	
Mayor dimensión empresarial: ausencia de restricciones internas de la empresa, disponiendo de los recursos necesarios (humanos, productivos y financieros) para la entrada simultánea en diversos mercados.	Menor dimensión empresarial: barreras internas de la empresa, que limitan abordar la entrada simultánea en diversos mercados.
Aceptación de los riesgos (elevada sensibilización de la dirección ante los riesgos).	Aversión al riesgo.
Objetivo de crecimiento a través del desarrollo del mercado.	Objetivo de crecimiento a través de la penetración del mercado.
Conocimiento poco profundo de los mercados internacionales.	Amplio conocimiento de los mercados y habilidad de escoger los “mejores”.
Etapas inicial o muy desarrollada en la internacionalización.	Etapas intermedia en la internacionalización.
Menos centrada en la rentabilidad exportadora y más en los objetivos de las ventas exteriores.	Más centrada en la rentabilidad exportadora y menos en los objetivos de las ventas exteriores.
Rápida y fácil detección de los problemas.	“Rutinas organizacionales” consolidadas.
Factores del producto	
Productos estandarizados, vendibles en muchos mercados, que no requieren una intensa relación empresa-cliente.	Necesidad de adaptación del producto a distintos mercados.
Especialización de los productos, donde los mercados no sean lo suficientemente amplios para una más intensa penetración en los mismos.	Productos no especializados.
Productos de compra no repetitiva.	Productos de compra repetitiva.
Fase de introducción o declive del ciclo de vida del producto, que permite servir tantos mercados como sea posible, para obtener y mantener un volumen adecuado al principio y al final del ciclo respectivamente.	Fase intermedia del ciclo de vida del producto.
Amplia gamma de productos exportados ¹⁸³ .	Reducida gamma de productos exportados.
Factores de marketing	
Generalmente se adopta un enfoque activo en el la comercialización exterior.	Generalmente se adopta un enfoque pasivo o reactivo en la comercialización exterior.
Comunicación estandarizada.	Necesidad de adaptar la comunicación a los distintos mercados.
Escasa o nula inversión de comunicación en los mercados adicionales.	Elevada inversión de comunicación en los mercados adicionales.
Reducidos costes de distribución física en los mercados adicionales.	Elevados costes de distribución física en mercados adicionales.
Reducidos costes de gestión de pedidos para los mercados adicionales.	Elevados costes de gestión de pedidos en los mercados adicionales.
Escasa o nula inversión en investigación de mercados.	Elevada inversión en investigación de mercados.

¹⁸³ Castillo y Requena (2003)

Estrategia de diversificación de mercados exteriores	Estrategia de concentración de mercados exteriores
Factores del mercado	
Función de respuesta del mercado en forma cóncava.	Función de respuesta del mercado en forma de "S".
Elevado ratio de expansión del sector en un amplio número de mercados.	Reducido ratio de expansión del sector.
Reducida tasa de crecimiento en los mercados, pero que permite lograr un mayor crecimiento conjunto entre todos los mercados.	Elevada tasa de crecimiento en los mercados actuales.
Mercados pequeños o segmentos especializados (nichos de mercado).	Grandes mercados potenciales, con posibilidad de segmentos de grandes volúmenes.
Mercados inestables, que permite diversificar el riesgo de la empresa y por tanto reducirlo, en la medida que los mercados son independientes con respecto a la demanda; un aumento en el número de mercados es probable que aumente la estabilidad de ventas	Mercados estables.
Número elevado de mercados similares: elevada similitud entre los mercados actuales y potenciales.	Limitado número de mercados similares.
Elevados efectos de sinergia entre países.	Reducidos efectos de sinergia entre países.
Mercados nuevos o en declive, que permitirá obtener un volumen adecuado en los primeros o mantenerlo en los segundos.	Mercados maduros.
Elevada competencia en los mercados destino.	Mercados no excesivamente competitivos.
Amplias cuotas de mercado de los competidores establecidos en los mismos.	Las empresas competidoras se reparten pequeñas cuotas de mercado (mercado atomizado).
Baja fidelidad del consumidor a las marcas presentes en el mercado.	Alta fidelidad del consumidor.
Escasas barreras externas en los mercados destino.	Elevado número de barreras arancelarias y no arancelarias en muchos mercados exteriores.
Ventaja tecnológica vulnerable y efímera; necesidad de aprovechar en poco tiempo cualquier innovación.	

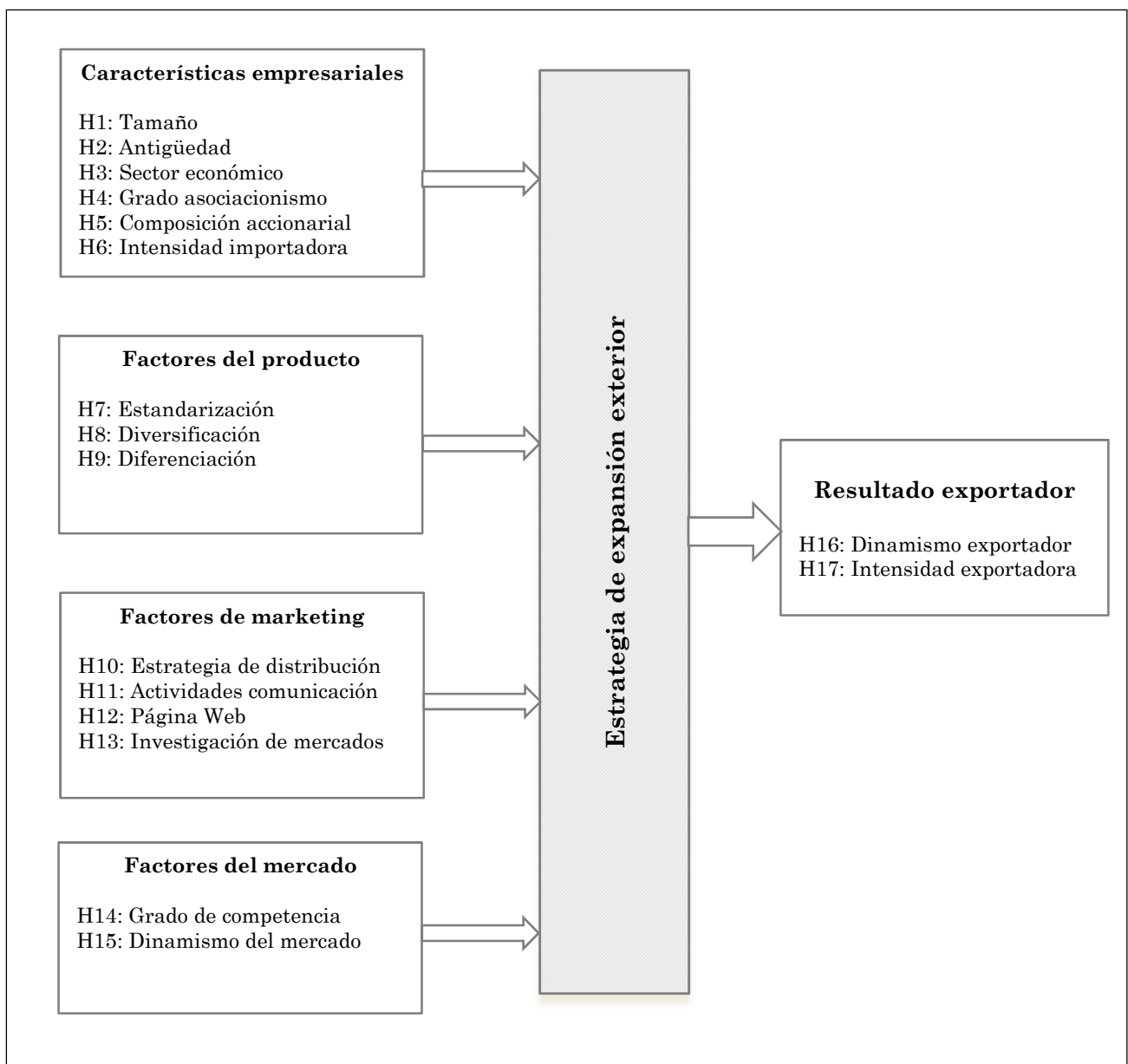
Fuente: Elaboración propia a partir diversas fuentes: Ayal y Zif (1979), Piercy (1981a, b, c), Katsikeas y Leonidou (1996), Navarro (2002), Katsikea *et al.* (2005), Mas et. al (2006) y Hollensen y Arteaga (2010)

4.5. Establecimiento de las hipótesis de trabajo

La estrategia de expansión exterior que adopta la empresa estaría influenciada por diferentes factores contingenciales, tal como se expuesto en el apartado anterior. Así, dicha estrategia es un fenómeno definido por la interacción de un gran número de variables de distinta clase. De esta forma, basado en una revisión de la literatura del presente capítulo y tomando como

fundamento la discusión teórica del capítulo uno, la presente investigación plantea, en primer lugar, un modelo que explique los factores que pueden incidir en la estrategia de expansión de mercados exteriores, y en segundo lugar, analizar la influencia de esta estrategia sobre el rendimiento exterior de dichas empresas.

Figura 4.4: Marco de trabajo de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, sobre el marco teórico y los resultados de los trabajos empíricos revisados, es posible identificar las cuatro dimensiones o grupos de variables clave, para incorporar en el marco de análisis. Dichas variables permitirán plantear y posteriormente contrastar una serie de hipótesis al referente de la estrategia de expansión adoptada. En un segundo apartado vamos a establecer dos modelos que nos permitan contrastar las hipótesis de relación entre la estrategia de expansión internacional y el desempeño exportador, utilizando para ello dos medidas comunes en la literatura del éxito exportador. En la Figura 4.4 queda definido el marco de trabajo de la presente investigación, que desarrollamos en los apartados siguientes.

Las investigaciones empíricas revisadas están centradas en el estudio del comportamiento exportador de las firmas, analizado no únicamente desde el punto de vista del grado temporal de la expansión de mercados, sino también a través de las medidas más habituales utilizadas en la literatura de la internacionalización.

4.5.1. Factores que influyen en la estrategia de expansión internacional

Recordemos que la elección de la empresa en la estrategia que va a utilizar para expandirse hacia nuevos mercados exteriores va a venir condicionada por una serie de factores, clasificados en cuatro dimensiones, que son las características específicas de la empresa, los factores del producto, otros factores del marketing y los factores del mercado. Por ello, vamos a establecer toda una serie de hipótesis concernientes a los factores determinantes de la estrategia de desarrollo exterior de las empresas, presentadas en el marco de trabajo construido a partir de la revisión de la literatura. Así, la integración de las conclusiones obtenidas en las principales investigaciones teóricas y de los resultados obtenidos en las diversas investigaciones empíricas¹⁸⁴,

¹⁸⁴ No obstante, hay que señalar que son escasas las investigaciones empíricas que engloban los cuatro grupos de factores en sus modelos. Podemos destacar de entre la literatura revisada, Castillo y Requena (2003) y Mas *et al.* (2000, 2006). El modelo de los primeros autores, sobre el comportamiento exportador en cuanto a la estrategia de diversificación geográfica de las empresas, parte del principio de la maximización del beneficio o minimización del riesgo. Y el segundo grupo de autores se centran en la relación de estas cuatro dimensiones sobre la estrategia de diversificación de mercado y el resultado exportador.

permitirá formular unas hipótesis acerca de las relaciones que quieren estudiarse.

4.5.1.1. Características de la empresa

Las características de la empresa exportadora hacen referencia a los rasgos distintivos de la organización, entre los que se incluyen: tamaño, antigüedad, sector económico, experiencia internacional, organización de la actividad exportadora, integración en un grupo de sociedades, participación de capital extranjero, etc.

En el contexto internacional, las características empresariales que han sido objeto de un mayor estudio han sido: dimensión empresarial, edad, experiencia internacional y organización de la actividad exportadora (Losada et al, 2007).

Dimensión empresarial

Tradicionalmente, el tamaño empresarial ha sido considerado como uno de los factores más influyentes en el proceso de internacionalización de las empresas y una referencia ineludible en cualquier estudio que se haga sobre del comportamiento empresarial (Alonso y Donoso, 1994, 1998). En cuanto a la literatura de internacionalización en España, la relación entre tamaño empresarial y comportamiento exportador sigue siendo en la actualidad una de las variables más analizadas (e.g. Buisán y Espinosa, 2007; Calderón *et al.*, 2007; Fernández *et al.*, 2007; Jovell, 2007; Losada *et al.*, 2007; Arteaga y Medina, 2006; Calderón y Fayos, 2004; Eusebio *et al.*, 2004; Martín Armario, 2004; Castillo y Requena, 2003; Navarro, 2002; Pla y Cobos, 2002; Suarez *et al.*, 2002; Pla, 1999; Alonso y Donoso, 1998; Rialp, 1997).

Según vimos en el primer capítulo (véase Tabla 1.2), en la literatura de la internacionalización se han identificado un elevado número de investigaciones que analizan la influencia del tamaño empresarial sobre el comportamiento exportador, de las cuáles existe una falta de consenso en los

resultados obtenidos. Sin embargo, la relación positiva es la opinión más generalizada, en el sentido que las empresas de mayor tamaño se benefician de mayores ventajas en su internacionalización frente a las de menor tamaño (Cavusgil y Nevin, 1981; Dunning, 1981; Christensen *et al.*, 1987; Buckley, 1990; Lefebvre *et al.*, 1998; Nakos *et al.*, 1998; Dean *et al.*, 2000; Alonso y Donoso, 2000; Nassimbeni, 2001; Melle y Raymond, 2001; Suárez *et al.*, 2002), aunque tampoco faltan argumentos en sentido contrario, o estudios que apoyen la falta de relación.

De esta forma y respecto a la relación entre el tamaño empresarial y la intensidad exportadora, las amplias revisiones de la literatura no arrojan resultados claros (Alonso y Donoso, 2000); los estudios de Bonacorsi (1992) y de Calof (1994) confirman esta ambigüedad, y en España, Alonso y Donoso (1989, 1994, 1998) tampoco encuentran una relación clara.

Desde la perspectiva de la estrategia de expansión de mercados exteriores como manifestación del comportamiento exportador, encontramos algunos trabajos empíricos que han tratado la relación entre esta variable y la dimensión de la empresa (Hirsch y Baruch, 1974; Ayal y Zif, 1978, 1979; Beamish y Munro, 1986; Balcome, 1986; Calof, 1994), y también estudios más recientes aplicados a las empresas exportadoras españolas (Rialp, 1997; Alonso y Donoso, 1998; Navarro, 2002; Suarez *et al.*, 2002; Castillo y Requena, 2003; Mas *et al.*, 2006; Losada *et al.* 2007).

En la relación entre ambas variables, tamaño y estrategia de expansión de mercados exteriores, tampoco existe consenso. Por un lado, Ayal y Zif (1978, 1979) sugieren que la ausencia de restricciones internas (disponibilidad de recursos productivos, financieros y humanos para poder operar en nuevos mercados) favorece la capacidad de diversificar mercados, mientras que las restricciones internas la limitan. No debemos olvidar que el tamaño de una empresa refleja, en cierta medida, los recursos disponibles y, por tanto, las barreras internas que podría tener a la expansión. Por otro lado, en opinión de Madsen (1989), las empresas con mayor interés en diversificar sus esfuerzos entre diferentes mercados son las más pequeñas, debido a que no

disponen de los recursos necesarios para que una estrategia de concentración resulte exitosa.

En España, Alonso y Donoso (1994, 1998) describen cómo las empresas de mayor tamaño son aquellas con mayor tendencia hacia la diversificación, tanto productiva como geográfica. No obstante, estos mismos autores señalan que el grado de diversificación geográfica podría revelar que tal relación puede tener un nivel máximo, a partir del cual el tamaño deja de tener relevancia. Sin embargo, en los resultados obtenidos en el trabajo de Rialp (1997), aplicado a las industrias exportadoras catalanas, no se aprecian diferencias muy relevantes en el grado de diversificación atendiendo al tamaño de la empresa (en términos de plantilla y/o facturación).

La influencia de la dimensión empresarial sobre la diversificación de mercados exteriores puede manifestarse por la limitación que supone el mercado nacional conforme la empresa crece y que le lleva a la entrada de nuevos mercados. De la misma forma que una mayor disponibilidad de recursos propios y financiación externa y de información o aprovechamiento de otro tipo de economías dinámicas por parte de las empresas de mayor tamaño, aumenta la probabilidad de acceso a varios mercados de forma simultánea (Castillo y Requena, 2003). Por lo tanto, se espera que el tamaño esté asociado positivamente con la diversificación geográfica¹⁸⁵.

La relación entre dimensión empresarial, medida por el número de empleados, y el grado de diversificación geográfica, es estudiada por Castillo y Requena (2003) y por Suarez *et al.* (2002), y a su vez éstos últimos juntamente con las investigaciones de Navarro (2002), Mas *et al.* (2006) y Losada *et al.* (2007), analizan como la estrategia de expansión exterior está condicionada por el tamaño de la empresa, confirmando la mayoría de ellos la existencia de una relación positiva con la diversificación de ventas exteriores.

¹⁸⁵ La relación positiva entre tamaño y diversificación es una regularidad empírica observada en varios países; Grinyer y Yasai-Ardekani (1981), Aw y Batra (1998), Merino y Rodríguez (1999).

Sobre la base de la revisión teórica realizada, y ante la falta de consenso, aun predominando la relación positiva, en el presente estudio hemos planteado como primera hipótesis la existencia de una relación entre el tamaño empresarial y la estrategia de diversificación internacional, sin incluir un signo positivo o negativo.

Hipótesis 1: El tamaño de la empresa influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

Antigüedad y experiencia internacional de la empresa

Otra de las variables a considerar dentro de las características empresariales, como factor que afecta en el proceso de la internacionalización de la empresa, es la edad de la misma. Esta variable, junto con la experiencia internacional¹⁸⁶, es incluida en los modelos que consideran la proyección internacional como un proceso secuencial (*Uppsala Model*), mediante el cual se produce un incremento gradual del compromiso internacional de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977, 1990)¹⁸⁷.

La antigüedad de la empresa es también utilizada para medir la experiencia organizativa de la empresa (e.g. Merino y Rodríguez, 1997; Ramírez *et al.*, 2007; Dejo y Ramírez, 2009).

En la determinación de la experiencia exportadora es más importante la riqueza de las actividades exteriores que el tiempo que lleva desempeñándolas (Erramilli, 1991). En este sentido, un mayor número de países a los que se exporta y una mayor diversidad, supone una mayor intensidad en el aprendizaje de las actuaciones relacionadas con la exportación, tales como la superación de las barreras arancelarias y no

¹⁸⁶ Generalmente, la experiencia internacional se mide sobre la base del número de años que lleva una empresa en los mercados exteriores (Katsikeas *et al.*, 1996; Pla, 1999; Ling -Yee *et al.*, 2001; Cadogan *et al.*, 2002). No obstante, Dejo y Ramírez (2009), siguiendo a Yasar y Paul (2007), para medir la experiencia internacional se fundamenta en la presencia o no de capital extranjero en la empresa y en el establecimiento o no de una subsidiaria exterior.

¹⁸⁷ Véase Capítulo 1.

arancelarias, sistemas para encontrar un distribuidor, ... (Suarez, Olivares y Galván, 2002).

La experiencia internacional ha sido considerada como una variable explicativa importante en la literatura de internacionalización (Gençtürck y Kotabe, 2001; Pla *et al.*, 2002). En este sentido, las investigaciones sobre estas dos variables, antigüedad de la empresa y experiencia internacional, han sido estudiadas como determinantes del comportamiento exportador de las empresas.

En este contexto, la literatura de la internacionalización ha relacionado los modos de entrada en los mercados internacionales con experiencia internacional (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Agarwal y Ramaswami, 1992; Phatak, Muralidharan y Chadran, 1996; Aulakh y Kotabe, 1997; Claver, Quer y Molina, 2005; Calderón *et al.*, 2007). En esta línea, Alonso y Donoso (1998) indican que la visión evolutiva del proceso de internacionalización otorga a la experiencia y a la acumulación de conocimientos sobre los mercados exteriores, una gran importancia, estando condicionada la elección de la forma de entrada, entre otros elementos, por la antigüedad exportadora de la empresa.

A su vez, el resultado exportador también ha sido objeto de análisis en su relación con la edad de la empresa (Bodur, 1994; Das, 1994; Navarro, 2000; Losada, 2005; Losada *et al.* 2007) y la experiencia internacional de la empresa (Madsen, 1989; Louter *et al.*, 1991; Moini, 1995; Katsikeas *et al.*, 1996; Alonso y Donoso, 1998; Navarro, 2000; Ling-ye y Ogunmokun, 2001; Baldauf *et al.*, 2000; Cadogan *et al.*, 2002; Losada, 2005; Brouthers y Nakos, 2005). Sin embargo, los resultados obtenidos son contradictorios (Dean *et al.*, 2000).

En cuanto al comportamiento exportador medido a través de la dimensión objeto del presente trabajo, la estrategia de expansión de mercados, también ha sido analizada con la edad de la empresa (Navarro, 2002), no encontrando relación entre ambas variables.

La revisión de la literatura anterior, nos lleva a la formulación de la hipótesis siguiente como referente del planteamiento de Navarro (2002):

Hipótesis 2: *La antigüedad de la empresa influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.*

Sector económico

El sector al que pertenece la empresa influye en el comportamiento exportador, al suponerse características específicas que afectan a las oportunidades de exportación (Dejo y Ramírez, 2009). El sector al que pertenece la empresa aporta información acerca de la actividad que realiza y de su nivel tecnológico (Ramírez *et al.*, 2004).

De esta forma, la naturaleza del sector, según la intensidad tecnológica, también se ha estudiado como un factor que puede influir en el proceso de internacionalización (e.g Pla, 1999; Pla y Cobos, 2002). Las empresas más avanzadas tecnológicamente, están más involucradas en los mercados internacionales que las menos avanzadas (Caves, 1996).

En este sentido, se pronuncia Pla (1999), en cuanto que la intensidad tecnológica del sector al que pertenece la empresa influye significativamente en la forma de entrada. No obstante, para Pla y Cobos (2002), en los resultados de su investigación, la probabilidad de adoptar un proceso de internacionalización acelerado¹⁸⁸ no está condicionado por la intensidad tecnológica del sector.

De la literatura anterior, se desprende que la intensidad tecnológica del sector de la empresa, podría ser un factor determinante del comportamiento exportador de la empresa.

Desde la perspectiva de la expansión internacional, el sector al que pertenece la empresa ha sido estudiado por Alonso y Donoso (1998) y por Rialp (1997),

¹⁸⁸ Que siguen las *International New Ventures* o empresas *Born globals* (Véase Capítulo 1).

llegando a conclusiones contrarias. Si bien los primeros evidencian diferencias relevantes en el grado de diversificación, de acuerdo con el sector económico al que pertenece la empresa, no se aprecian diferencias considerables para la investigación aplicada en las industrias catalanas (Rialp, 1997).

Por consiguiente, según argumentos esgrimidos, planteamos la hipótesis siguiente:

Hipótesis 3: *La intensidad tecnológica del sector influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.*

Otras características empresariales

Además, en el presente estudio también se incluyen entre las características empresariales a considerar, como posibles influyentes en la estrategia de expansión exterior, la pertenencia de la empresa a un grupo empresarial, la composición accionarial de la empresa, en el sentido de si existe participación de capital extranjero, y la intensidad importadora.

El primer factor considerado, *el grado de asociacionismo* de la empresa, analizado en el marco del enfoque de redes¹⁸⁹, supone que los mercados se configuran como redes de relaciones entre organizaciones (Johanson y Mattson, 1988), de tal manera que el grado de internacionalización de la red en la que la empresa está inmersa tiene fuertes implicaciones en el proceso de internacionalización de la misma. Desde esta perspectiva, la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y del grupo al que pertenece condicionará su proceso de internacionalización, apoyándose en la experiencia y conocimientos acumulados de la red (Martín Armario, 2004).

A su vez, Alonso y Donoso (1998) señalan que las empresas que pertenecen a un grupo empresarial son las que obtienen unos mejores resultados exportadores, medidos éstos por la propensión o intensidad exportadora.

¹⁸⁹ Véase Capítulo 1.

Si nos referimos a la estrategia de expansión exterior, como manifestación del comportamiento exportador, Navarro (2002) y Losada *et al.* (2007) incluyen el grado de asociacionismo dentro de las características empresariales de la organización, como factor influyente en la estrategia adoptada. Estos autores obtienen unos resultados significativos, en el sentido que la pertenencia a un grupo empresarial aumenta la probabilidad de la diversificación de mercados.

Con respecto al segundo factor señalado, *las empresas participadas*, Requena (2005) encuentra que la existencia de accionistas extranjeros en las empresas favorece la internacionalización de la empresa. En cambio, Jovell (2007) no encuentra relación significativa entre las empresas participadas con una mayor intensidad exportadora.

Debido a su mejor posición en el acceso a nuevas técnicas de producción y de administración desarrolladas por la empresa matriz, las empresas tienden a incurrir en menores costes en la introducción de nuevos productos o en participar en nuevos mercados (Castillo y Requena, 2003), de forma que estos autores comprobaron que la participación de capital extranjero en empresas españolas supone una mayor propensión a diversificar en mercados exteriores.

En cuanto al trabajo de Rialp (1997) se llega a una conclusión parecida¹⁹⁰, no así el resultado obtenido en el estudio de Alonso y Donoso (1998), en el que el grado de dispersión no está condicionado por la procedencia del capital social.

Con respecto al tercer factor considerado, *la intensidad importadora*, en los estudios de Castillo (1994) y Merino y Salas (1996), se obtiene que son las empresas con vocación exportadora las que ofrecen tasas de importación más elevadas que las no exportadoras. A su vez, en el trabajo de Castillo y Requena (2003), más de la mitad de las empresas exportadoras españolas realizaron importaciones.

¹⁹⁰ En el trabajo de Rialp (1997) se distinguen entre las empresas participadas mayoritariamente, de aquellas empresas que tienen una minoría de capital extranjero, y un tercer grupo de empresas no participadas, por lo que los resultados no son del todo comparables.

El proceso de aprendizaje obtenido en los mercados exteriores como consecuencia de la actividad importadora de la empresa, se podría revertir en la introducción de nuevos productos en esos países. En este sentido, la diversificación geográfica puede estar condicionada por una mayor intensidad importadora de la organización, medida como el ratio de importaciones sobre las ventas totales (Castillo y Requena, 2003). Por su parte, el análisis obtenido por estos autores resultó no significativo, no encontrando por tanto relación entre la intensidad importadora y el grado de diversificación.

El planteamiento de estas variables correspondientes al grupo de factores específicos de la empresa, utilizadas para estudiar la estrategia de expansión de mercados, queda recogido en las diferentes trabajos mencionados¹⁹¹ (Navarro, 2002; Castillo y Requena, 2003; Losada *et al.*, 2007), que dan lugar a las hipótesis siguientes.

Hipótesis 4: *La pertenencia a un grupo empresarial incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.*

Hipótesis 5: *La mayor participación de capital extranjero en la empresa incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.*

Hipótesis 6: *La mayor actividad importadora de la empresa incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.*

4.5.1.2. Factores del producto

En el apartado 4.2.3 de este capítulo se indica el enfoque de pensamiento recomendado por algunos autores (Ayal y Zif, 1979; Fenwick y Amina, 1979; Piercy, 1981b; 1982; Madsen, 1989; Louter *et al.*, 1991; Katsikeas y Leonidou, 1996; Bradley y O'Reagain, 1998; Nicolau *et al.* 2000; Brouthers y Lakos, 2005; Katsikea *et al.*, 2005), que argumentan que la elección de la estrategia

¹⁹¹ En Navarro (2002) y en Losada *et al.* (2007) se estudia la pertenencia a un grupo empresarial, mientras en Castillo y Requena (2003) se analiza la procedencia del capital social de la empresa y la intensidad importadora.

de expansión exterior apropiada depende de diversos factores relacionados con la empresa, el producto, el mercado y otros factores de marketing.

La segunda dimensión de factores determinantes de esta estrategia es el referido a los factores del producto de la empresa, variable que analizamos independientemente del grupo de variables de marketing internacional, por la importancia que adquiere y por ser así analizado en la literatura sobre la materia (véase tabla 4.5).

Tras la revisión de la literatura, proponemos en nuestro estudio incluir las variables relativas a la estandarización, a la diversificación y a la diferenciación del producto, como posibles influyentes en la estrategia de expansión de mercados exteriores adoptada.

Estandarización del producto

Las variables relacionadas con la adaptación de los productos son las que han recibido mayor atención (Zou, Andrus y Wayne, 1997) en materia del comportamiento exportador, tal como quedó reflejado en el capítulo uno, adaptación *versus* estandarización del producto exportado.

La adaptación del producto sigue siendo una fuente importante de ventajas competitivas en el ámbito internacional (Eusebio y Llonch, 2006), al subsistir barreras considerables a la estandarización del producto, tales como el desarrollo eficiente y difusión de nuevos productos, la diversidad de mercados, restricciones legales, etc., aun considerando que los mercados tienden a una mayor uniformidad (Albaum *et al.*, 1997). En este sentido, si bien la introducción en los mercados globales determinaría una decisión hacia una estrategia de estandarización del producto (Czinkota y Ronkainen, 1996), las diferencias en las necesidades de los clientes inclinaría la decisión hacia modificaciones de las características del producto (Eusebio, 2001).

De acuerdo a lo señalado en el segundo capítulo, en cuanto que las empresas que emplean un enfoque no sistemático de selección de mercados

(desarrollado por el modelo de *Uppsala*), acuden en primer lugar a aquellos países percibidos psicológicamente más cercanos¹⁹² (Johanson y Vahlne, 1977), también parece que las empresas se inclinarán por elegir aquellos mercados más accesibles, desde el punto de vista del producto, en el sentido que no sea necesario realizar cambios sustanciales en el mismo (Katsikeas *et al.*, 2000).

La adaptación del producto y la relación con el resultado exportador de la empresa ha sido investigada empíricamente por diversos autores (Kirpalani y Macintosh, 1980; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Louter *et al.*, 1991; Alonso y Donoso, 1994,1998; Cavusgil y Zou, 1994; Rialp, 1997; Brouthers y Nakos, 2005; Fernandez *et al.*, 2008), no existiendo consenso en el signo de la relación.

Por lo que respecta a la influencia de esta opción estratégica sobre la intensidad exportadora, mientras algunos autores no hallaron ninguna vinculación (Cavusgil,1984b; Cavusgil y Naor, 1987; Moreno y Rodríguez, 1998), otros se inclinan por una asociación positiva con la estandarización (Topritzhofer y Moser, 1979; Christensen *et al.* 1987) o con la adaptación del producto en los mercados exteriores (e.g. Cooper y Kleinschmidt, 1985; Yaprak, 1985; Kedia y Chokar, 1986; Burton y Schlegelmilch, 1987; Ryans, 1988; Louter *et al.*, 1991; Domínguez y Sequeira, 1993; Hitt y Kim,1997). Autores de este último enfoque de relación tienden a confirmar la presencia de un resultado exportador más activo entre las empresas que diferencian su oferta y la adaptan a las características de demanda existente en el exterior.

Investigaciones empíricas mas recientes de empresas españolas (Eusebio *et al.*, 2004; Jovell, 2007; Monreal, 2009) también contrastan la relación positiva entre la adaptación del producto exportado con la intensidad exportadora, validándose los resultados en el estudio de Jovell (2007) y Monreal (2009), si bien en este último se acepta parcialmente, mientras en el estudio de Eusebio *et al.* (2004) no se confirma la hipótesis planteada.

¹⁹² Las empresas, en primer lugar, se dirigen a mercados más cercanos geográfica y culturalmente.

A su vez, se identifican diversas variables distintivas del producto que pueden explicar por qué las empresas adoptan un enfoque concreto de expansión de mercados de exportación, de entre la que se incluye los productos con tendencia a la estandarización. Ésta es relacionada con una diversificación de mercados, mientras la adaptación frecuente del producto a las características específicas del nuevo mercado se correspondería con una estrategia de concentración exterior (véase tabla 4.5).

La necesidad de realizar adaptaciones del producto comercializado para abordar la entrada en nuevos mercados es uno de los factores que pueden explicar porque las firmas adoptan una estrategia de expansión exterior concreta (Ayal y Zif, 1979; Piercy, 1981b). Según estos autores, si la entrada de una empresa en nuevos mercados requiere escasos cambios en el producto comercializado, como consecuencia de la baja adaptación a los estándares y reglamentaciones exigidas en el país, y/o a la similitud de los gustos y preferencias de estos nuevos consumidores, que por tanto exige unos mínimos cambios en su proceso de producción, la firma no tendrá que realizar importantes inversiones. Es muy probable que en esta situación sea capaz de disfrutar la ventaja en costes derivada de la experiencia acumulada, como consecuencia del aumento de producción (Ayal y Zif, 1979; Piercy, 1981b; Mas *et al.* 2000, 2006), propiciando, por tanto, la estandarización del producto a la estrategia de diversificación de mercados.

En definitiva, y por todos los argumentos esgrimidos, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: *La estandarización del producto influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.*

Diversificación del producto

Otra decisión acerca del producto exportado se refiere a la amplitud de la gama de productos a ofertar en los mercados exteriores.

Autores como Kaynak y Kothari (1984), Cavusgil y Nevin (1985), Cooper y Kleinschmidt (1985) y Christensen *et al.* (1987), concluyeron que las empresas que exportan múltiples líneas de productos presentan resultados exteriores más exitosos. Por su parte, Eusebio (2001) y Eusebio *et al.* (2004) no pudieron confirmar la relación positiva entre la intensidad exportadora y una más amplia gama de productos exportados, tanto para las empresa Españolas (y en concreto las Catalanas) como para las Italianas (y en concreto las Lombardas). Para Ramírez y Espitia (2002), la diversificación del producto puede servir para reducir el riesgo de cambios en la demanda, que se produciría si se hiciera depender la exportación de un único producto específico.

No obstante, se plantea la dificultad de que las empresas, principalmente las *pymes*, lleven a cabo paralelamente una política de diversificación de producto y de expansión internacional, debido a la gran cantidad de recursos necesarios (Chen y Martin, 2001).

Por su parte, Castillo y Requena (2003) proponen incluir como variable explicativa la diversificación del producto, medida a través del número de líneas de productos secundarios exportados por las empresas, de forma que esperan una relación positiva con la diversificación geográfica, mostrando por parte de las empresas una estrategia combinada de producto-destino. En este sentido, algunos estudios obtienen que la relación entre diversificación geográfica y productiva depende del tamaño de la empresa (Caves, 1996; Wolf, 1997; Aw y Batra, 1998).

De este modo, la hipótesis que queremos contrastar es la siguiente:

Hipótesis 8: *La diversificación de producto influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.*

Diferenciación del producto

“Es una estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único” (Santesmases, 2004).

“La capacidad de diferenciación del producto puede condicionar el nivel de presencia de la empresa en los mercados exteriores. Cuanto mayor sea la capacidad de diferenciación, más obligada estará la empresa a apoyar la presencia de sus productos con una poderosa acción de marketing en los mercados de destino” (Alonso y Donoso, 1998).

La inversión en I+D ha sido incorporada como variable que recoge la diferenciación del producto, en este sentido Lee y Marvel (2009) establecen que esta variable mejorará el resultado de la empresa cuando la firma siga una estrategia de diferenciación.

La influencia que la inversión en I+D ejerce sobre el comportamiento exportador de la empresa, ha sido analizado en numerosos estudios (Cavusgil y Nevin, 1981; Ong y Pearson, 1982; Joint, 1982; Cavusgil, 1984b; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Aaby y Slater, 1989; Moon y Lee, 1990; Chetty y Hamilton, 1993; Ito y Pucik, 1993; Braunerhjielm, 1996; Ibeh, 2003).

La mayoría de la evidencia empírica muestra una asociación positiva entre la innovación con la intensidad exportadora de las empresas (Ong y Pearson, 1982; Joint, 1982; Cavusgil, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Daniels y Roberts, 1982; Aaby y Slater, 1989; Ito y Pucik, 1993; Braunerhjielm, 1996; Melle y Raymond, 2001), aunque algunos autores sostienen que el sentido de la relación depende del tamaño de la empresa (Ito y Pucik, 1993; Wakelin, 1998), del sector al que pertenece (Willmore, 1992; Lefebvre *et al.*, 1998) o del entorno, según se traten de países desarrollados o de países en vías de

desarrollo¹⁹³ (Christensen et al, 1987). En este sentido, encontramos también algunos autores que concluyen que la relación con la intensidad exportadora no es significativa (Hirsch y Bijaoui, 1985; Wilmore, 1992; Lefebvre *et al.*, 1998), aunque si lo sea con la probabilidad de exportar.

El efecto positivo de la tecnología sobre la intensidad exportadora también se evidencia empíricamente para las empresas españolas, avalado por los resultados concluyentes de las investigaciones realizadas en este país (Alonso, 1994a; Merino y Moreno, 1996; Merino, 1998; Moreno y Rodríguez, 1998; Rodríguez, 1999; Eusebio, 2001; Melle y Raymond, 2001; Eusebio et al, 2004; Eusebio y Llonch, 2006; Jovell, 2007; Monreal, 2009¹⁹⁴). De esta forma, los resultados parecen confirmar la existencia de esta relación positiva entre la inversión de I+D y el resultado exportador de la empresa.

Asimismo, la disponibilidad de ciertas capacidades tecnológicas también puede contribuir a la creación de productos altamente diferenciados que incrementan la competitividad de las empresas, sobre todo en los mercados exteriores (Cavusgil y Nevin, 1981).

Según Alonso y Donoso (1998), en la literatura se reconocen dos tipos de diferenciación: diferenciación vertical o en la producción y diferenciación horizontal o en el mercado. La primera de ellas es medida por la intensidad en I+D, y la segunda por los gastos de promoción y publicidad¹⁹⁵. Esta distinción en la diferenciación del producto también es utilizado en el trabajo de Castillo y Requena (2003).

Centrándonos en el objetivo de nuestro estudio, “la diversificación exportadora puede ocurrir porque las empresas tiendan a especializarse, y los mercados no sean lo suficientemente amplios, por lo tanto la segmentación de

¹⁹³ Estos autores se pronuncian en el sentido de que la I+D supone una importante ventaja competitiva sobre los productos locales en los países más avanzados, mientras las principales ventajas competitivas para los países menos desarrollados serían otras.

¹⁹⁴ Monreal (2009) lo acepta parcialmente.

¹⁹⁵ En nuestro estudio se ha considerado que la diferenciación es debida a las inversiones de I+D, tal como se realiza en otros estudios de internacionalización (e.g. Eusebio et al, 2004), reservando los gastos en publicidad y promoción como variable tenida en cuenta en los factores de marketing, tratados en el grupo siguiente.

dicha especialización en distintos mercados, es más probable entre empresas cuya actividad se sitúa en industrias intensivas en I+D” (Castillo y Requena, 2003).

Del mismo modo, Knight (2001) argumenta que el rápido crecimiento internacional de las *pymes* se debe en gran parte a la especialización de un producto que se dirige a un específico nicho de mercado.

En este contexto, Piercy (1981b) también se pronuncia en cuanto a los productos de naturaleza especializada, de forma que la diversificación de mercados será preferida cuando se elaboran estos productos, donde la mayoría de países tienen mercados relativamente pequeños, es decir, dónde los mercados no sean lo suficientemente amplios para una más intensa penetración en los mismos (véase Tabla 4.5).

A tenor de lo expuesto, y de acuerdo al planteamiento de estos autores, que confirman la existencia de una relación positiva entre la diferenciación del producto y la diversificación geográfica, nos proponemos contrastar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 9: *La mayor inversión en I+D incrementa la probabilidad de diversificar las ventas exteriores.*

4.5.1.3. Factores de marketing

En el capítulo primero, se ocupó un apartado a la revisión de la literatura al respecto de las estrategias de marketing, que servirá para la comprensión y reflexión en el desarrollo de las hipótesis de este grupo de factores.

“Para alcanzar el éxito en mercados globalizados, las empresas deben transformar sus enfoques basados en los productos y en su venta, en enfoques basados en sus consumidores y en el marketing” (Kotler *et al.*, 2005). El marketing está compuesto por un conjunto de instrumentos tácticos

controlables por la empresa, que ésta combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo (Kotler *et al.*, 2005).

La creciente relevancia del marketing internacional, hace que se constituya un factor importante para las empresas que pretenden competir de un modo más activo en los mercados internacionales. La literatura de la internacionalización, ha intentado identificar aquellos factores de marketing que influyen en el éxito exportador de las empresas (e.g. Leonidou *et al.*, 2002). Sin embargo, los resultados que relacionan las variables de marketing internacional con el desempeño exportador no son demasiado concluyentes (Aaby y Slater, 1989; Albaum *et al.*, 1998).

En el contexto del comportamiento exportador de las empresas en la estrategia de expansión adoptada, y según se refleja en la tabla 4.5, los factores de marketing que parecen condicionan en mayor medida, se refieren a la estrategia de distribución, de comunicación y a la del producto. Por consiguiente, en el tercer grupo de factores, aparte de la estrategia del producto ya detallada en el apartado anterior, nos vamos a centrar en la estrategia de distribución y de comunicación,

Adicionalmente, también incluimos la investigación de mercados, al considerarse un instrumento indispensable para poder definir tanto las estrategias de marketing a adoptar, como la estrategia de segmentación¹⁹⁶ y posicionamiento de la empresa.

Estrategia de distribución

Según Garcia Cruz (2000): “El estudio de la estrategia internacional de distribución se encuentran sumamente relacionado con el modo de penetración seleccionado; incluso podríamos afirmar que para la *pyme*, el modo de penetrar los mercados exteriores determina, en última instancia, la estrategia de distribución que se seguirá”.

¹⁹⁶ La segmentación de mercados ha sido tratada en el segundo capítulo de esta tesis.

Las posibles opciones para operar en mercados internacionales supondrán diferentes grados de compromiso, que dan lugar a diversos grados de control que la empresa quiere disponer sobre el mercado exterior, así como del nivel de riesgo que esta dispuesta a asumir (García Cruz, 2000). Cada una de estas opciones tiene sus ventajas e inconvenientes, que han de ser analizados en función a las capacidades de la empresa y de las características del mercado en que va a operar¹⁹⁷.

Por otra parte, para medir el compromiso internacional han sido utilizadas diferentes medidas en la literatura de internacionalización, entre ellas las más utilizadas: la probabilidad de exportar, el volumen absoluto de exportación y la intensidad exportadora (Rienda, 2005), si bien otras medidas como la forma de entrada en los mercados exteriores (Alonso y Donoso, 1998) y la inversión en el exterior¹⁹⁸ (Rienda, 2005), también se han empleado para describir el grado de compromiso exterior.

En lo que se refiere al trabajo de Rienda (2005), los modos de entrada en mercados exteriores que implican un mayor compromiso de recursos, riesgos y esfuerzos, es decir aquellas empresas con la implantación en el exterior¹⁹⁹, lo identifica con un mayor compromiso exterior de la empresa. De esta forma, el compromiso internacional de la organización se mide a través de la etapa de su proceso de internacionalización.

En este contexto, la forma de entrada es útil para detectar el nivel de compromiso internacional de la empresa. Encontramos una amplia variedad de formas de introducirse en los mercados exteriores, desde la exportación hasta el establecimiento de subsidiarias propias, pasando por la creación de *joint-ventures* o también la cesión de tecnología, las cuales varían en función del nivel de compromiso, de los recursos de la empresa disponibles, del riesgo que esta dispuesto a aceptar y de la necesidad de controlar las operaciones

¹⁹⁷ Véase “Formas de entrada en mercados exteriores”, del capítulo 1

¹⁹⁸ La Inversión directa en el exterior (IDE) se puede materializar a través de filiales propias o a través de *joint-ventures*.

¹⁹⁹ Son aquellas empresas con inversiones directas en el exterior (IDE's).

internacionales (Douglas y Craig, 1989), según hemos señalado en el capítulo uno.

Esta variedad de opciones a disposición de la empresa a la hora de seleccionar y penetrar en los mercados exteriores (Coviello y McAuley, 1999) convierte el estudio del fenómeno de la internacionalización en algo complejo. Debido a esta amplitud, en el presente trabajo se va a seguir el “modelo desde la perspectiva jerárquica” (Pan y Tse, 2000)²⁰⁰. De esta forma, vamos a diferenciar entre las dos manifestaciones de entrada principales que puede adoptar la empresa en su internacionalización²⁰¹: la inversión en el extranjero y la exportación en sus diferentes formas²⁰². En este sentido, como exportaciones directas se consideran únicamente las realizadas a través de agentes comerciales o distribuidores en los mercados destino²⁰³, pero sin incluir aquellas formas de entrada que requieran inversión en el exterior, tales como sucursales o filiales de venta²⁰⁴, que se considerarán, conjuntamente con las subsidiarias de producción, Inversiones Directas en el Exterior (IDE's).

Por consiguiente, la implantación en el exterior (IDE), a través de subsidiarias comerciales o productivas, supondrá el máximo grado de compromiso internacional²⁰⁵ (Alonso y Donoso, 1998; Pla, 1999; Rienda, 2005), mientras la entrada vía exportación directa, supondrá un compromiso mayor pero analizado en el contexto de las diversas alternativas de exportación. A su vez, ambas formas de entrada suponen una implicación directa en la gestión de las ventas en el mercado destino, y por lo tanto, adoptan un enfoque activo en la comercialización internacional.

²⁰⁰ En el modelo planteado por Pan y Tse (2000), se dividen los modos de entrada en dos grupos principales: las formas de entrada que no requieren inversión en el exterior (exportación en sus diferentes formas y los acuerdos contractuales) y aquellas que implican inversión en el exterior (subsidiarias propias y *Joint-ventures*, ya sean comerciales o productivas) (Véase capítulo 1).

²⁰¹ Esta división también es utilizada en los trabajos de Calderón *et al.* (2007) y Monreal (2009).

²⁰² En el capítulo 1, se han definido los diferentes tipos de exportación en directa, indirecta y concertada.

²⁰³ En el trabajo de Alonso y Donoso (1998) y Rialp (1999), en las exportaciones directas también se incluyen las subsidiarias comerciales.

²⁰⁴ Nos interesa hacer esta diferenciación, entre las formas de entrada mediante exportación directa, ya que aun suponiendo un mayor control que otras modalidades de introducción en mercados exteriores, estas difieren dentro de las figuras mencionadas.

²⁰⁵ Si bien el grado de compromiso es mayor en las subsidiarias de producción que en las comerciales (véase capítulo 1).

Con respecto a la influencia del mayor compromiso exportador sobre el resultado exportador, son varios estudios empíricos los que han encontrado una relación positiva en esta cuestión (e.g. Cavusgil y Zou, 1994; Rienda, 2005).

Desde la perspectiva de la estrategia de expansión geográfica, la revisión de la literatura parece indicar la presencia de un comportamiento exportador más activo en las empresas que suelen desarrollar sus actividades exteriores en un mayor número de mercados (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Diamantopoulos y Inlis, 1988; Alonso, 1994a; Alonso y Donoso, 1994,1998a; Kotabe y Helsen, 1998). En este sentido, para Eusebio (2001), la actuación de la empresa en un mayor número de mercados exteriores podría suponer un proceso de internacionalización más avanzado, o dicho de otra forma un mayor compromiso internacional.

Por su parte, Katsikea *et al.* (2005) señalan como característica distintiva de la estrategia de diversificación, adoptar un enfoque activo en la comercialización de mercados exteriores (véase Tabla 4.5).

A tenor de lo anterior, nos proponemos a contrastar:

Hipótesis 10: El mayor compromiso exportador incrementa la probabilidad de diversificar las ventas exteriores.

Estrategia de comunicación

A pesar de su importancia, son escasas las investigaciones centradas en esta variable de marketing. La literatura coincide en destacar la relevancia de las herramientas de comunicación²⁰⁶ como factor determinante del éxito exportador, que ha sido confirmado por autores como Kirpalani y McIntosh (1980), Yaprak (1985), Amine y Cavusgil (1986), Fraser y Hite (1990), Styles y Ambler (1994), Alonso (1994A), Alonso y Donoso (1994, 1998), Merino y

²⁰⁶ Existe una pluralidad de instrumentos de comunicación, que en marketing se clasifican fundamentalmente en cinco categorías, promoción, publicidad, relaciones públicas, marketing directo y venta personal (Santesmases, 2004). Véase Capítulo 1.

Moreno (1996), Rialp (1997), Moreno y Rodríguez (1998) y Jovell (2007). La comunicación mejora la imagen de los productos de la empresa, lo que le permite diferenciarlos de sus competidores en los mercados internacionales (Leonidou *et al.*, 2002).

En distintas investigaciones recientes de empresas españolas se resaltan unos resultados concluyentes, en el sentido de un efecto positivo de las actividades de comunicación en la intensidad exportadora de las empresas, tal es el caso de Jovell (2007), mientras en los trabajos de Eusebio *et al.* (2004)²⁰⁷ y Monreal (2009) esta relación positiva no pudo ser confirmada.

Por su parte, Ayal y Zif (1979) y Piercy (1981b)²⁰⁸ incluyen como factor distintivo de la estrategia de expansión de mercados exteriores seguida por la empresa, el grado de adaptación de la comunicación (ver tabla 4.5), de forma que si se requiere una elevada inversión en investigación del consumidor y en la elaboración de nuevos programas de comunicación, disminuyen las posibilidades de seguir una estrategia de diversificación (Ayal y Zif, 1979).

Atendiendo a los resultados significativos mencionados anteriormente, en cuanto a la influencia del factor comunicación en el desempeño exportador y tomando como base la influencia que ejerce esta variable en la elección de una específica estrategia de expansión de mercados, a falta de otros estudios que demuestren la influencia de la inversión en publicidad y promoción sobre la misma, proponemos la hipótesis siguiente:

Hipótesis 11: *La inversión en actividades de comunicación influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.*

Dentro de la estrategia de comunicación, el estudio de la utilización de los instrumentos basados en las TIC, lo analizamos de forma independiente al resto, por la importancia adquirida en éstas dos últimas décadas.

²⁰⁷ El estudio de Eusebio *et al.* (2004) se realiza sobre una muestra de empresas catalanas.

²⁰⁸ Las situaciones en las que se recomienda una u otra estrategia de expansión, a partir de estos autores, es utilizado por varios estudios de esta temática de investigación (e.g. Mas *et al.*, 2000; Katsikea *et al.*, 2005; Mas *et al.*, 2006).

La difusión de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha sido considerada como uno de los más claros factores condicionantes del crecimiento económico experimentado por las economías desarrolladas, desde comienzos de la década de los noventa. En estos últimos años, las TIC han evolucionado de tal forma que se hace prácticamente impensable para las empresas no apoyarse en ellas, tanto a nivel informativo como operativo. Estas tecnologías han permitido llegar a mercados lejanos y a acceder a gran cantidad de información (Nachum y Zaheer, 2005). Aunque para Tan *et al.* (2009), las TIC's sean necesarias pero no suficiente para estimular el comportamiento exportador.

Entre dichas tecnologías, Internet ha jugado un papel central, al actuar como impulsor de la creación de nuevas empresas y servicios. Además Internet, facilita las ventas al exterior, al permitir a los clientes extranjeros tener un conocimiento más detallado sobre la imagen y la reputación internacional de la empresa (Nieto y Fernández, 2005). La incertidumbre de los mercados exteriores es uno de los principales obstáculos para la expansión internacional e Internet puede ser una herramienta para reducirla (Petersen *et al.*, 2002).

Haciendo especial hincapié en Internet como un instrumento no únicamente muy útil sino imprescindible en la estrategia de comunicación actual de las empresas, diversos estudios indican que tanto el marketing hecho en internet, como las redes de comunicación y las ventas por Internet, juegan un papel muy importante en la internacionalización de las empresas (Karlsson *et al.*, 1998; Dellner *et al.*, 1999; Spigarelli, 2003)²⁰⁹. A su vez, Dejo y Ramírez (2009) incluyen el nivel de implementación de las TIC en las empresas como factor determinante del comportamiento exportador de las empresas, obteniendo que su grado de utilización varía en función del perfil de las empresas exportadoras²¹⁰.

²⁰⁹ Citado en el trabajo realizado por el Observatorio Europeo de PYMES (2003) de la Comisión Europea, en la publicación *Internationalisation of SMEs*.

²¹⁰ Dejo y Ramírez (2009), tras un análisis cluster, identifican cinco grupos con comportamiento exportador diferente, que va desde el grupo con menor compromiso internacional al de mayor compromiso.

De esta forma, la hipótesis a contrastar es:

Hipótesis 12: *La disposición de una página web influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.*

Investigación de mercados

La investigación de mercados, como instrumento para definir la estrategia de segmentación y posicionamiento de la empresa, hace que sea de gran importancia, ante las múltiples posibilidades que ofrece el marketing internacional para las organizaciones empresariales, en un entorno cada vez más complejo (Monreal, 2009). En un contexto de globalización mundial, la empresa debe elegir los mercados a los que dirigirse, ante la imposibilidad de dirigirse al amplio abanico de compradores geográficamente dispersos y que presentan prácticas de compra diferentes (Kotler *et al.*, 2005).

Diversos estudios han demostrado empíricamente de la importancia que adquiere que, el inicio de las actividades internacionales venga precedido por la investigación de los mercados internacionales (Kashani, 1989; Bonaccorsi, 1993; Cavusgil y Zou, 1994), al proveer a la empresa de los conocimientos relevantes de los mismos, que implica una mayor probabilidad de ofrecer una calidad de productos adaptada a las exigencias de dichos mercados (Wheeler *et al.*, 2008).

En la investigación de Monreal (2009), aunque se acepta parcialmente²¹¹ una relación significativa entre el desarrollo de actividades de investigación de mercados y la intensidad exportadora, el signo obtenido es contrario al esperado, es decir negativo, de forma que la empresa que lleva a cabo investigación de mercados disminuye su propensión exportadora. La argumentación ofrecida se fundamenta en los destinos de las exportaciones españolas, ya que éstos son mayoritariamente mercados de la UE, de sobra conocidos, que implica que la investigación de mercados sea poco rentable, así

²¹¹ Se contrasta en dos periodos de tiempo, 2001 y 2005, resultando significativa en el primer año pero no en el segundo.

como por las características de la empresa española, que puede tener recursos insuficientes que dificultan su realización.

Por su parte, Navarro (2002), a partir de la adaptación de Ayal y Zif (1979), señala como situación en la que es recomendable la diversificación de mercados, cuando se requiere una escasa o nula inversión en investigación de mercados (véase Tabla 4.5).

En este sentido, siguiendo, por un lado, el trabajo de Monreal (2009)²¹², en el que propone una relación positiva entre la intensidad exportadora y la investigación de mercados, y, por otro, el anterior planteamiento de Navarro (2002), nuestra propuesta, es demostrar si la realización de estudios de mercado, por parte de la empresa, influye sobre la estrategia de expansión de mercados, contrastando la siguiente hipótesis.

Hipótesis 13: *La realización de investigación de mercados influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.*

4.5.1.4. Factores del mercado

La literatura se ha centrado en el análisis de los factores internos y externos de la empresa como determinantes del comportamiento exportador. Si bien, en este último apartado nos centramos en los factores externos, y concretamente en la competencia y el dinamismo del mercado en el que opera la empresa²¹³, el peso recibido es menor²¹⁴. Nuestro interés principal en este trabajo radica en los factores internos, por la mayor importancia adoptada en esta materia, según ha quedado reflejado en el mayor número de variables descritas en las dimensiones anteriores.

²¹² No fue aceptada la hipótesis de relación positiva entre la intensidad exportadora y el desarrollo de actividades de investigación de mercados, por parte de la empresa.

²¹³ La falta de datos sobre otras dimensiones, al referirse principalmente a los mercados destino, impidió el examen de un mayor número de relaciones causales.

²¹⁴ En este sentido, los factores externos son semejantes para todas las empresas que operan en un entorno semejante, y es relativamente, poco controlable por la empresa (Zou y Stan, 1998).

Grado de competencia

El primer factor del mercado incluido como variable que puede explicar el enfoque de la expansión de mercados exteriores adoptada por la empresa, es la competencia.

En mercados muy concentrados, el número de competidores poderosos es relativamente pequeño, de modo que cualquier movimiento de cada empresa es identificado rápidamente por sus rivales. Si la competencia está menos concentrada, sus movimientos, que responden a las necesidades del mercado, son menos visibles (Martín Armario, 2003).

Desde la perspectiva de la estructura competitiva del mercado exterior, en el estudio de Navarro (2002) se señala que, la elevada competencia en los mercados destino, así como amplias cuotas de mercado de los competidores establecidos en los mismos, favorecen la adopción de una estrategia de diversificación de mercados (Piercy, 1981b) (Véase Tabla 4.5). Así mismo, si los competidores precisan poco tiempo para imitar una innovación, y existe la necesidad de la empresa de aprovechar su favorable función de respuesta de ventas en un corto espacio de tiempo, por el carácter vulnerable y efímero de la innovación, aumentará la urgencia de la empresa por entrar rápidamente en el número máximo mercados (Ayal y Zif, 1979). De esta forma, el tiempo de entrega que una firma innovadora tiene sobre sus competidores y la potencial imitación, son una consideración importante para seleccionar una u otra estrategia de expansión exterior.

Otra perspectiva sería analizar la competencia de la empresa desde el punto de vista de su mercado origen; en este sentido, el menor grado de concentración de la oferta exportadora influye favorablemente en la propensión a exportar de la empresa (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Christensen *et al.*, 1987). A su vez, Nachum y Zaheer (2005) encuentran que la existencia de una fuerte competitividad en el sector, ejerce presión sobre las empresas a buscar nuevos mercados para sus productos.

A su vez, para Whitelock y Jobber (2004), la competencia global no puede ser subestimada, citando investigaciones que se pronuncian al respecto (Aharoni, 1966; Agarwal y Ramaswami, 1992; Knickerbocker, 1973). Las decisiones de la competencia doméstica en su proyección internacional condiciona la decisión de las firmas del mismo sector, con el fin de no perder su cuota de mercado y su tasa de crecimiento (Aharoni, 1966). Este fenómeno es conocido como “reacción oligopolista”, apoyado por diversos estudios (Nordstrom, 1991; Ito y Rose, 2002).

En este contexto, Castillo y Requena (2003) proponen contrastar la relación entre el grado de competencia del mercado doméstico del sector que operan las empresas exportadoras y la diversificación geográfica de las ventas exteriores. Para ello, señalan que las empresas estarán menos diversificadas si estas operan en una industria con fuerte competencia, al tener que destinar más recursos a su estrategia de producción y marketing para defenderse frente a sus competidores. Mientras que en caso contrario, podrán disponer de más recursos para dedicar a su actividad exportadora, propiciando la diversificación de sus ventas en distintos mercados²¹⁵.

Este razonamiento permite plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 14: *El grado de competencia, en el mercado doméstico de la industria en la que operan las empresas exportadoras, influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.*

Dinamismo de los mercados

Si el ratio de crecimiento de los mercados actuales de la empresa es pequeño, la diversificación de la expansión permitirá alcanzar rápidamente el nivel de crecimiento deseado en muchos mercados (Ayal y Zif, 1979) (Véase tabla 4.5). Asimismo, la entrada en mercados nuevos o en declive favorecerá la diversificación, ya que permitirá obtener un volumen adecuado en los primeros o mantenerlo en los últimos (Piercy, 1981b).

²¹⁵ Véase también Aw y Batra (1998).

En el estudio empírico de Mas *et al.* (2000), esta variable, como determinante de la elección de la estrategia de diversificación de mercados, resulta significativa, de forma que se produce una relación positiva entre ambas variables, que sugiere que las empresas con unos mayores niveles de crecimiento de las ventas en sus mercados previos a la expansión, tienden con mayor probabilidad a elegir una estrategia de diversificación. En principio, ello no apoyaría la hipótesis de Ayal y Zif (1979), que se pronuncian en sentido contrario. La hipótesis que planteamos es:

Hipótesis 15: *El crecimiento de los mercados actuales influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.*

4.5.2. El resultado de la actividad exterior: relación con la estrategia de expansión internacional

El ritmo de la entrada en nuevos mercados adoptado por las empresas sugiere considerar la formulación de hipótesis que analicen como afecta la estrategia de expansión exterior de las organizaciones sobre el resultado exportador. Para ello, se han planteado una serie de hipótesis basadas en las investigaciones teóricas y empíricas de la internacionalización que relacionan ambas variables. A partir de esta revisión de la literatura y de la discusión teórica del capítulo uno, tomada como fundamento, a continuación exponemos el marco teórico en el que basamos nuestra investigación, sobre la relación entre la estrategia de expansión internacional y el desempeño exportador de dichas empresas.

En la toma de decisiones en el desarrollo de comercio exterior, el resultado de la actividad exportadora es el pilar básico (Madsen, 1989). En la literatura del éxito exportador, el término *export performance*, es definido entre otras, como el nivel de consecución de los objetivos empresariales a través de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing, asociada al desarrollo de operaciones de comercio exterior (Shoham, 1998). A su vez, para Cavusgil

y Zou (1994), es el resultado de la respuesta estratégica de la organización, a la interacción de factores internos y externos que afectan al desarrollo de la actividad exportadora

Si bien la estrategia de expansión exterior es considerado como uno de los determinantes del resultado exportador, las investigaciones empíricas que han analizado esta relación han confirmado lo discutible de las opciones consideradas (Lee y Yang, 1990; Donthu y Kim, 1993; Nicolau *et al.*, 2000; Mas *et al.*, 2002, 2006; Navarro, 2002; Brouthers y Nakos, 2005; Katsikea *et al.*, 2005; Losada *et al.*, 2007; Brouthers *et al.*, 2009; Ruzo *et al.*, 2011). Ambas estrategias tienen un efecto sobre el resultado, aunque no hay consenso, ni teórico ni empírico, de cual de ellas conduce a mejor resultado exportador (Lee y Yang, 1990). En realidad, algunos investigadores argumentan que estas dos estrategias pueden conducir, a largo plazo, a un mismo resultado, aunque por diferentes vías (Alonso y Donoso, 1998)²¹⁶.

Hay algunas investigaciones mantienen que se obtiene mayor resultado exportador con una estrategia de concentración (Madsen, 1989; Beamish *et al.*, 1993; Bodur, 1994); mientras otro número mayor de estudios evidencian una asociación positiva entre diversificación de mercados y resultado exportador (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Lee y Yang, 1990; Czinkota y Ursic, 1991; Naidu y Prasad, 1994; Alonso y Donoso, 1994, 1998; Aulakh *et al.*, 2000; Navarro, 2000, 2002). En este contexto, Lee y Yang (1990) justifican que la estrategia de diversificación es más beneficiosa para las pequeñas empresas, ya que intentando evitar la competencia directa con grandes firmas, sería más rentable acudir a un número elevado de mercados exteriores con pequeñas cuotas de mercado, que abordar un número reducido de ellos con elevadas cuotas de mercado.

Así mismo, también encontramos un tercer grupo de autores que constata, que no existe relación significativa entre la estrategia de expansión adoptada

²¹⁶ El crecimiento inicial más lento, pero ascendente en el tiempo, que caracteriza a la estrategia de concentración, frente a la estrategia de diversificación, que supone un crecimiento rápido en las primeras etapas, atenuándose en el tiempo, hasta su consolidación en los mercados seleccionados (Alonso y Donoso, 1998). Véase figura 4.1

y el resultado de las exportaciones (Lee y Yang, 1990; Walters y Samiee, 1990; Donthu y Kim, 1993; Katsikeas *et al.*, 1996; Navarro, 2002; Losada, 2005; Losada *et al.*, 2007; Ruzo *et al.*, 2011)²¹⁷.

Tabla 4.6: Relación entre la estrategia de expansión exterior y resultado exportador

Medida	Relación positiva	Relación no significativa
Diversificación de mercados		
<i>Propensión exportadora</i>	Cooper y Kleinschmidt (1985) Alonso y Donoso (1989) Lee y Yang (1990) Czincota y Ursic (1991) Beamish <i>et al.</i> (1993) Kaynak y Kuan (1993) Alonso y Donoso (1998) Navarro (2002)	Reid (1987) Louter <i>et al.</i> (1991) Walters y Samiee (1993)
<i>Rentabilidad</i>	Louter <i>et al.</i> (1991) Aulakh <i>et al.</i> (2000)	Lee y Yang (1990) Kaynak y Kuan (1993) Walters y Samiee (1993) Mas <i>et al.</i> (2006)
<i>Crecimiento</i>	Cooper y Kleinschmidt (1985) Lee y Yang (1990) Czincota y Ursic (1991) Naidu y Prasad (1994) Aulakh <i>et al.</i> (2000)	Donthu y Kim (1993) Walters y Samiee (1993) Navarro (2002) Losada (2005) Losada <i>et al.</i> (2007) Ruzo <i>et al.</i> (2011)
<i>Cuota de mercado</i>	Aulakh <i>et al.</i> (2000)	
<i>Logro de objetivos</i>	Naidu y Prasad (1994) Navarro (2002)	Lee y Yang (1990) Katsikeas <i>et al.</i> (1996) Losada <i>et al.</i> (2007) Ruzo <i>et al.</i> (2011)
Concentración de mercados		
<i>Exportaciones</i>	Madsen (1989)	
<i>Propensión exportadora</i>	Bodur (1994)	
<i>Rentabilidad</i>	Madsen (1989) Beamish <i>et al.</i> (1993)	
<i>Crecimiento</i>	Madsen (1989)	

Fuente: Adaptado de Navarro (2002)

En la tabla 4.6 se recogen las tres alternativas señaladas, que tratan de demostrar empíricamente la relación existente entre el resultado exportador y la estrategia de expansión internacional adoptada, es decir, si el desempeño

²¹⁷ En los dos últimos enfoques (relación positiva o no relación), encontramos disparidades en el resultado de algunas investigaciones, al evaluarse el resultado exportador de forma multidimensional.

exportador es mayor con la concentración o con la diversificación de mercados, o si realmente no existe relación significativa entre ambas. Para ello se han considerados diversas medidas del resultado de la actividad exterior: la propensión exportadora, la rentabilidad, el crecimiento, la cuota de mercado y el logro de objetivos.

Las posibles causas, desarrolladas por Navarro (2002), que dificultan la falta de consenso, entre que estrategia de expansión de mercados conduce a mejores resultados, son las siguientes:

1. Tal y como sugieren diversos autores (Ayal y Zif, 1979; Fenwick y Amina, 1979; Piercy, 1981b; 1982; Madsen, 1989; Louter *et al.*, 1991; Katsikeas y Leonidou, 1996; Bradley y O'Reagain, 1998; Aulakh *et al.*, 2000; Nicolau *et al.* 2000; Brouthers y Nakos, 2005; Katsikea *et al.*, 2005; Mas *et al.*, 2006), la elección de la estrategia de expansión apropiada depende de diversos factores relacionados con el producto, el mercado, la empresa y otros factores de marketing (véase apartados anteriores), lo que dificulta que se puede recomendar una estrategia específica de expansión, para todo tipo de situaciones²¹⁸.
2. La utilización de una única variable para identificar la tipología de estrategia de expansión internacional (Nicolau *et al.*, 2000), en especial cuando se emplea exclusivamente el número de países servidos o la dispersión geográfica de mercados (Lee y Yang, 1990), cuando su naturaleza multidimensional aconseja utilizar varios indicadores conjuntamente (Losada *et al.*, 2007).
3. La ausencia de consenso en cuanto a la definición conceptual y operativa del resultado exportador de la empresa (Shoham, 1998; Katsikeas *et al.*, 2000), existiendo disparidad de medidas utilizadas para su evaluación (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Matthyssens y Pauwels, 1996; Zou *et al.*, 1998 Katsikeas *et al.*, 2000),

²¹⁸ Por tanto, se considera que el desempeño exportador, no únicamente dependerá de la estrategia de expansión adoptada, sino que estará condicionada por estos factores situacionales (Losada *et al.*, 2007).

que llevan a resultados incoherentes y contradictorios, lo que dificulta la comparación entre estudios que emplean diferentes medidas, así como la generalización de sus conclusiones (Styles, 1998; Zou y Stan, 1998).

La explicación de las dos primeras causas, ya han sido desarrolladas en los apartados anteriores, por lo que en el presente nos vamos a ceñir al último punto. En el capítulo uno, se recogieron diversas medidas del rendimiento de la actividad exterior de la empresa, contempladas en la literatura del éxito exportador, que fundamentan la falta de uniformidad mencionada, las cuáles no son excluyentes sino complementarias (Alonso y Donoso, 2000)²¹⁹.

Desde la perspectiva de la materia de nuestra investigación, una serie de estudios empíricos se fundamentan en los mismos indicadores, utilizando una combinación de medidas cuantitativas y cualitativas con objeto de medir el éxito exportador²²⁰ (e.g. Navarro, 2000, 2002; Cadogan et al, 2002; Losada et al., 2007; Ruzo et al., 2011). Para medir el resultado financiero o cuantitativo, utilizan el crecimiento medio de las ventas de exportaciones, en los tres últimos años. El grado de satisfacción de la dirección, en relación a una serie de objetivos relacionados con su actividad exportadora, así como el logro de objetivos, durante los tres últimos años (e.g. Navarro, 2002, 2010; Fernández et al., 2008), son diversas medidas utilizadas para la medición del resultado exportador de naturaleza cualitativa o subjetiva.

Atendiendo a los criterios señalados por Alonso y Donoso (1998, 2000)²²¹, el planteamiento que acabamos de describir se correspondería, por una parte a una medida del *dinamismo exportador*, a través del crecimiento medio de las exportaciones, en lo que al resultado cuantitativo se refiere, mientras la dimensión cualitativa, utilizada en estos estudios (Navarro, 2000, 2002;

²¹⁹ En este contexto, en la investigación desarrollada por Rialp (1997), el desempeño a nivel internacional es medido en términos de compromiso (intensidad exportadora), dinamismo exportador (crecimiento de las exportaciones) y nivel de desarrollo exportador (etapa de desarrollo).

²²⁰ La literatura empírica se basa en diferentes formas de medir el resultado exportadora, y la utilización de un constructo multidimensional es quizás la más apropiada (Katsikeas et al., 2000).

²²¹ Véase Capítulo 1.

Cadogan et al, 2002; Losada *et al.*, 2007; Fernández *et al.*, 2008; Ruzo *et al.*, 2011), se podría recoger en otras medidas de *diversa naturaleza*.

Por tanto, en base a estos planteamientos, considerando el predominio de estudios que utilizan estos indicadores para medir el éxito exportador, y pareciendo que existen indicios de que la estrategia de diversificación está asociada positivamente a mayores resultados, aun considerando la falta de consenso en cuanto al efecto que se le supone a la estrategia de expansión exterior en el desempeño exterior, proponemos para su posterior validación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 16: *Las empresas con una mayor diversificación en sus ventas exteriores alcanzan un resultado exportador (crecimiento de las ventas exteriores) superior al que alcanzan las empresas que concentran sus exportaciones.*

A su vez, atendiendo a los criterios establecidos por Alonso y Donoso (1998, 2000), otra medida del resultado exportador ampliamente utilizada es la intensidad o propensión exportadora. En la revisión de la literatura, la intensidad exportadora²²² se ha considerado como medida financiera para evaluar el resultado exportador (Cavusgil, 1984b; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Amine y Cavusgil, 1986; Alonso y Donoso, 1989 y 1994; Lee y Yang, 1990; Beamish *et al.* 1993, Walters y Samiee, 1993; Eusebio, 2001; Martin Armario, 2003; Eusebio *et al.*, 2004; Jovell, 2007), como medida complementaria del compromiso exportador (Rialp, 1997; Alonso y Donoso, 1998; Rienda, 2005) o también como medida del grado de internacionalización²²³ (e.g. Fernández y Nieto, 2002; Castillo y Requena, 2003). Para estos últimos, la internacionalización debe entenderse como la obtención de una cuota de mercado distinta a la nacional vía exportación, al margen de que existan licencias, se invierta en empresas conjuntas o se invierta directamente en otro país en el mismo o distinto sector.

²²² La *intensidad exportadora* se define como el ratio de las ventas totales de la empresa, que se han obtenido a través del desarrollo de actividades de exportación (Cavusgil, 1984b).

²²³ Otros autores (e.g. Pla y Cobos, 2002; Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003; Calderón et al 2007), establecen también la intensidad exportadora, conjuntamente con otra/s dimensiones, como medida del grado de internacionalización (ver capítulo 1).

Independientemente de la consideración que se le dé a este indicador, valores elevados de este ratio se interpretará como que la empresa otorga una gran importancia a los mercados exteriores en su actividad, al destinar un porcentaje elevado de sus ventas a los mismos, o como que la empresa ha tenido éxito en su penetración en los mercados internacionales, en la medida en que ha logrado que una proporción elevada de sus ingresos provenga de dichos mercados. Así, en la literatura de la internacionalización, el valor crítico de la propensión exportadora, considerado para diferenciar las empresas con mayor o menor compromiso exportador, ha sido el 50% (Rienda, 2005). Superados ciertos niveles (>50%), se emplea como indicador de la dependencia de los mercados internacionales, para el mantenimiento del negocio empresarial (Bodur, 1994).

La relación positiva entre el grado de diversificación de las ventas exteriores y la intensidad exportadora, es muy robusta, y tiende a confirmarse también, cuando se utilizan medidas alternativas para la medición de esta variable (Alonso y Donoso, 2000). Estudios recientes de la internacionalización de las empresas españolas, que han analizado la relación entre estas dos dimensiones (Rialp, 1997; Alonso y Donoso, 1998, 2000; Eusebio, 2001; Navarro, 2002; Castillo y Requena, 2003; Eusebio *et al.*, 2004), han corroborado de forma concluyente, esta relación positiva.

Al margen del posible debate sobre el tipo de empleo que debe darse a la intensidad exportadora, en esta investigación nos centraremos en examinar su relación con el grado de diversificación geográfica. De esta forma:

Hipótesis 17: *Existe una relación positiva entre el grado de diversificación geográfica y la intensidad exportadora de la organización.*

A continuación se recogen las hipótesis en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7: Resumen de las hipótesis de trabajo

Factores que afectan a la estrategia de expansión internacional	
H1	<i>El tamaño de la empresa influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
H2	<i>La antigüedad de la empresa influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
H3	<i>La intensidad tecnológica del sector influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
H4	<i>La pertenencia a un grupo empresarial incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.</i>
H5	<i>La mayor participación de capital extranjero en la empresa incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.</i>
H6	<i>La mayor actividad importadora de la empresa incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.</i>
H7	<i>La estandarización del producto influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
H8	<i>La diversificación de producto influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
H9	<i>La mayor inversión en I+D incrementa la probabilidad de diversificar las ventas exteriores.</i>
H10	<i>El mayor compromiso exportador incrementa la probabilidad de diversificar las ventas exteriores.</i>
H11	<i>La inversión en actividades de comunicación influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
H12	<i>La disposición de una página web influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
H13	<i>La realización de investigación de mercados influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
H14	<i>El grado de competencia, en el mercado doméstico de la industria en la que operan las empresas exportadoras, influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
H15	<i>El crecimiento de los mercados actuales influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>
Resultado exportador y estrategia de expansión exterior	
H16	<i>Las empresas con una mayor diversificación en sus ventas exteriores alcanzan un resultado exportador (crecimiento de las ventas exteriores) superior al que alcanzan las empresas que concentran sus exportaciones.</i>
H17	<i>Existe una relación positiva entre el grado de diversificación geográfica y la intensidad exportadora de la organización.</i>

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5
METODOLOGIA DE LA
INVESTIGACION EMPÍRICA

5.1. Muestra: Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE)

La parte empírica del presente trabajo de investigación, se fundamenta en los datos contenidos en la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), correspondiente al año 2009.

La Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE) tiene su origen en un acuerdo suscrito en el año 1990, entre el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (entonces Ministerio de Industria y Energía), y la Fundación SEPI (antes Fundación Empresa Pública), que se responsabilizó de su diseño y control, a través del Programa de Investigaciones Económicas. Desde dicha fecha se han encuestado una media anual aproximada de 1.800 empresas.

La ESEE es una investigación estadística que encuesta anualmente un panel²²⁴ de empresas representativo de las industrias manufactureras españolas. Su diseño es bastante flexible y está adaptado a dos tipos de usos potenciales. Por una parte, permite conocer y analizar en profundidad la evolución temporal del sector industrial a través de múltiples datos sobre la actividad y las decisiones de las empresas del sector²²⁵. Por otra parte, el diseño de la ESEE está pensado para generar información microeconómica de panel, adaptada a la especificación y contraste de modelos econométricos derivados de la teoría económica²²⁶.

La importancia de la ESEE radica en la obtención de información sobre aspectos no recogidos en otras estadísticas, que se consideran relevantes para el adecuado conocimiento de la realidad industrial. En este sentido, la encuesta proporciona información, desde el año 1990 hasta la actualidad, sobre un conjunto de variables²²⁷, agrupadas en 8 grupos principales, que

²²⁴ Una muestra fija representativa de las empresas industriales manufactureras españolas.

²²⁵ La serie de publicaciones anuales editadas por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, con título “Las empresas industriales en (año)”, es un ejemplo de este tipo de aplicación.

²²⁶ En su web (<http://www.funep.es/esee>), se pueden consultar los artículos, tesis doctorales, libros y otros, realizados a partir de estudios que han utilizado datos de la ESEE.

²²⁷ Las cuales se recogen en un cuestionario de 107 preguntas, con más de 500 campos, que incorpora además información sobre sus Cuentas de Resultados y Balances Contables.

afectan a la estructura, comportamiento y resultados de las empresas industriales. Toda la información contenida en la ESEE está sometida a controles de validación y de consistencia lógica, sin que en ningún caso se proceda a la imputación de valores cuando hay falta de respuesta de la empresa.

5.1.1. Composición de la muestra de la ESEE

La población de referencia de la ESEE está formada por empresas de 10 ó más trabajadores de la industria manufacturera, el ámbito geográfico es el conjunto del territorio nacional y todas las variables medidas tienen una referencia temporal anual.

Una de las características más destacadas de la ESEE es su representatividad. La selección inicial de empresas, se realizó combinando criterios de exhaustividad y de muestreo aleatorio, en función del número de trabajadores ocupados. En el primer grupo se incluyeron las empresas de más de 200 trabajadores, mientras el segundo grupo quedó formado por las empresas con empleo comprendido entre 10 y 200 trabajadores, que fueron seleccionadas por muestreo aleatorio estratificado²²⁸.

En el primer año, 1990, se encuestaron a 2.188 empresas con los criterios indicados. Posteriormente, se ha puesto especial atención en mantener su representatividad respecto a la población de referencia. Los esfuerzos se han orientado, por una parte, a reducir en lo posible el deterioro de la muestra inicial, evitando el decaimiento de la colaboración de las empresas y, por otra parte, a incorporar cada año al panel todas las empresas de nueva creación mayores de 200 trabajadores, y una muestra seleccionada aleatoriamente, que representa aproximadamente el 5% de las empresas nuevas entre 10 y 200 trabajadores. En el cuadro 5.1 se resume la evolución de la muestra de todas las empresas encuestadas durante el período 1990-2009.

²²⁸ Muestreo aleatorio estratificado, proporcional con restricciones y sistemático con arranque aleatorio.

Cuadro 5.1: Resumen de la evolución de la muestra 1990-2009

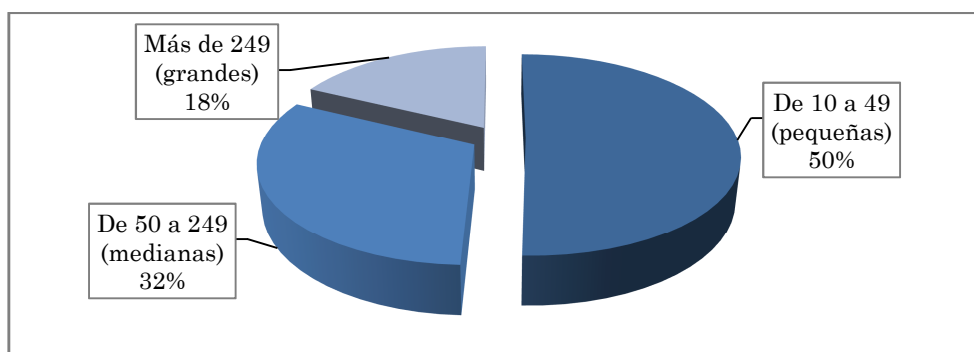
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1. Muestra Viva	2188	2059	1977	1869	1876	1703*	1716	1920	1776	1754	1870	1724	1708	1380	1374	1911	2023	2013	2009
1.1 Responden	1888	1898	1768	1721	1693	1584	1596	1764	1631	1634	1693	1635	1380	1374	1277	1716	1892	1853	1791
	(86,3)	(92,2)	(89,4)	(92,1)	(90,3)	(93)	(93)	(91,9)	(91,8)	(93,1)	(90,5)	(94,8)	(80,8)	(100)	(92,9)	(89,8)	(93,5)	(92,1)	(89,2)
1.2 Desaparecen ¹	62	52	72	53	51	28	35	18	45	38	20	18	51	4	17	35	30	57	127
1.3 No colaboran	187	62	124	45	55	33	54	22	35	24	0	12	88	0	12	14	18	10	45
1.4 Sin acceso ²	51	47	13	50	77	58	31	116	65	58	157	59	189	2	68	146	83	93	46
2. Recuperaciones ³	129			99								73			46		3	2	2
3. Incorporaciones del año	42	79	101	56	9	132	324	12	123	236	31	0	0	0	588	307	118	154	222
Número de registros en fichero	2359	2438	2539	2595	2604	2736	3060	3072	3195	3431	3462	3462	3462	3462	4050	4357	4475	4629	4851

Notas: 1. Cierres, empresa en liquidación, pase a actividad no manufacturera, acute;n por fusión o absorción.
 2. Ilocalizables, cierres coyunturales.
 3. En 1991 son empresas grandes que ya en 1990 recibieron el cuestionario pero no contestaron. En 1994 son empresas grandes que habían contestado con anterioridad pero en un determinado momento dejaron de hacerlo.
 * Una empresa que deja de colaborar en 1995, se recupera en 1996.

Fuente: ESEE (Fundación SEPI)

El tamaño de la muestra para el año 2009²²⁹, es de 2.015 empresas²³⁰. La composición de la muestra, según el número de empleados, a 31 de diciembre de 2009, y según la actividad económica del CNAE-2009²³¹, la presentamos a continuación. Las empresas pequeñas, aquellas entre 10 y 49 empleados, suponen la mitad de la muestra, mientras las medianas (de 50 a 249 empleados) representan un 32%, y las grandes (250 o más empleados), el 18% restante (Figura 5.1).

Figura 5.1: Composición de la muestra ESEE por tamaño²³²



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ESEE-2009 (Fundación SEPI)

²²⁹ Año analizado en esta investigación.

²³⁰ Empresas de la muestra que responden el cuestionario.

²³¹ Clasificación Nacional de Actividades Económicas del 2009.

²³² Clasificación de las empresas según la Recomendación 2003/361/CE.

La composición de la muestra de la ESEE, por la actividad económica de las empresas, queda recogida en la tabla 5.1, la cual es analizada conjuntamente con los datos del INE, para mostrar la representatividad de la muestra, en función del tamaño poblacional de las empresas españolas industriales por sector económico.

En primer lugar, observamos como los sectores industriales con mayor presencia en la muestra de la ESEE coinciden con los estratos poblacionales obtenidos de los datos del INE. Los mayores porcentajes se los llevan la industria de alimentación y bebidas y los productos metálicos, seguidos de los productos minerales no metálicos, y la industria textil y de confección. Las cuatro categorías enumeradas representan, en la muestra de la ESEE, un porcentaje acumulado del 42,9%, aunque para la población total de las industrias españolas se trate de un porcentaje algo superior, un 52,5%.

Tabla 5.1: Representatividad de la muestra ESEE (% empresas)

Sector económico	De 10-200 empleados		Más de 200 empleados		Total	
	INE	ESEE	INE	ESEE	INE	ESEE
1 Industria alimentación y bebidas	16,8	14,9	20,5	18,5	16,9	15,7
2 Textiles y confección	7,4	7,1	3,5	3,1	7,3	6,2
3 Cuero y calzado	2,7	3,4	0,3	0,2	2,6	2,7
4 Industria de la madera	4,8	4,6	1,5	1,3	4,7	3,8
5 Industrial del papel	2,0	3,9	3,3	4,2	2,1	3,9
6 Artes gráficas	5,0	4,9	1,6	1,1	4,9	4,0
7 Industria química	3,5	4,7	7,3	6,6	3,6	5,2
8 Productos farmacéuticos	0,5	1,0	5,4	4,8	0,7	1,8
9 Productos caucho y plástico	4,9	5,7	5,0	4,8	4,9	5,5
10 Productos minerales no metálicos	8,6	8,1	8,0	6,4	8,6	7,7
11 Metales férreos y no férreos	1,7	2,3	5,9	7,7	1,8	3,5
12 Productos metálicos	20,1	14,9	7,7	7,7	19,7	13,3
13 Ptos. informáticos, electrónicos y ópticos	1,7	1,7	3,3	2,4	1,8	1,8
14 Maquinaria y material eléctrico	2,5	3,6	4,2	5,9	2,5	4,1
15 Máquinas agrícolas e industriales	6,5	5,4	5,6	5,9	6,5	5,5
16 Vehículos de motor	2,1	3,2	10,9	12,5	2,4	5,3
17 Otro material transporte	0,8	1,6	3,4	4,0	0,9	2,1
18 Industria mueble	6,2	6,1	1,5	2,4	6,1	5,3
19 Otras industrias manufactureras	2,1	3,1	0,8	0,4	2,0	2,5
Total empresas	36,18	1.560	1.230	455	37.417	2.015

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE-2009 y de la ESEE-2009 (Fundación SEPI)

Si la comparación la hacemos por los dos tramos de trabajadores, observamos unos resultados similares, entre la composición de la muestra y la población analizada, ya se traten de empresas de más de 200 empleados, como de las de menor tamaño. No obstante, en estas últimas, encontramos algunas diferencias, la más destacada estaría en los productos metálicos, que aportan menos porcentaje en la muestra de la ESEE.

5.1.2. Muestra seleccionada

La muestra seleccionada de la ESEE para nuestra investigación es la correspondiente a las industrias exportadoras catalanas, con un tamaño muestral de 304 empresas. Del total de las 2.015 empresas de la muestra de la ESEE, el 19,3% se corresponde a industrias de Cataluña. A su vez, mientras en el conjunto estatal, un 64,5% de las empresas exportan, las empresas exportadoras catalanas representa un porcentaje algo superior, un 78,15% (Tabla 5.2), siendo una de las comunidades con mas porcentaje de industrias exportadoras.

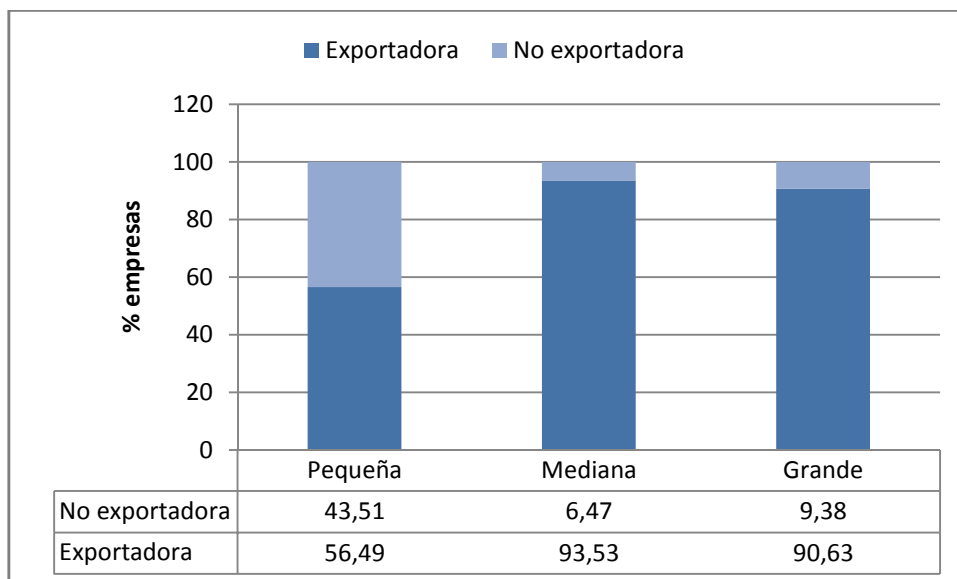
Tabla 5.2: Composición de la muestra ESEE por carácter exportador

	España		Cataluña	
	n	% empresas	n	% empresas
Exportadora	1.300	64,52	304	78,15
No exportadora	715	35,48	85	21,85
Total	2.015	100,00	389	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ESEE-2009 (Fundación SEPI)

Centrándonos en Cataluña, son las de tamaño mediano y grande las que más proporción de empresas exportadoras tienen, situándose entorno al 100% dentro de cada categoría, frente al 56,5% que suponen las de menor tamaño (Figura 5.2).

Figura 5.2: Composición de la muestra ESEE de empresas catalanas por tamaño

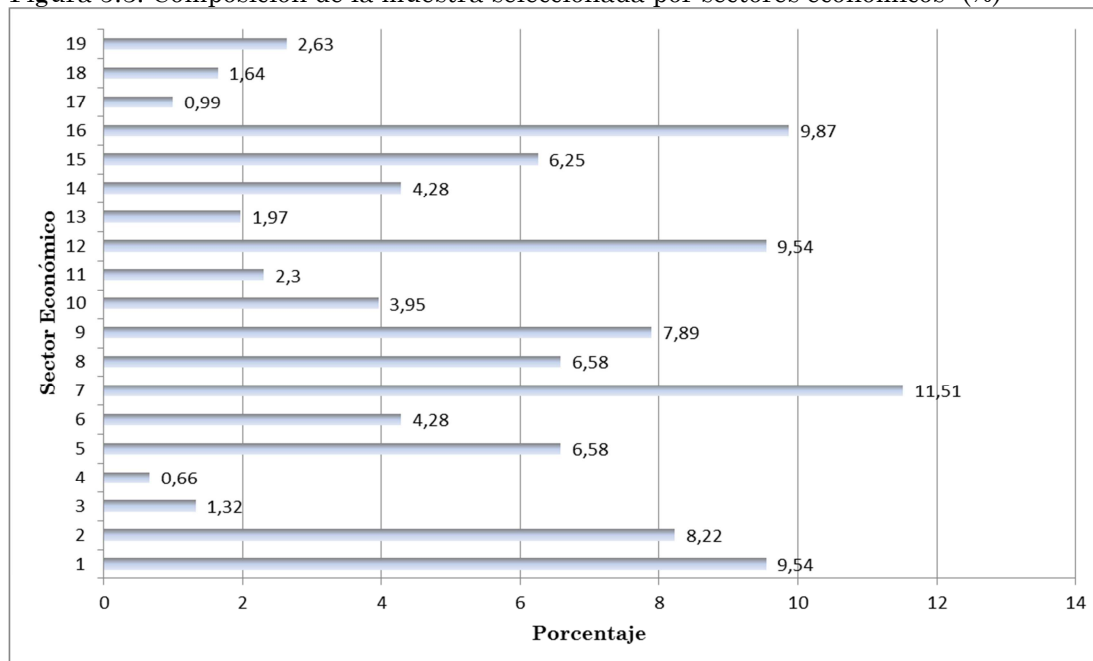


n= 389

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ESEE-2009 (muestra empresas catalanas)

La composición de la muestra seleccionada, las empresas exportadoras catalanas, de acuerdo al sector económico al que pertenece, queda reflejada en la siguiente figura.

Figura 5.3: Composición de la muestra seleccionada por sectores económicos¹ (%)



n= 304

¹El número del sector se corresponde a la clasificación de la tabla 4.1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

5.2. Definición y medición de variables

El objetivo de esta sección es definir las variables utilizadas en la presente investigación para un primer análisis descriptivo y para los análisis explicativos o confirmatorios posteriores. Éstas son agrupadas en cinco grupos presentados a continuación.

En el primer grupo, se incluyen las variables que captan las distintas dimensiones de la **actividad exportadora** de las empresas, como son las exportaciones totales, los destinos (zonas geográficas) de las exportaciones, la intensidad exportadora, el resultado exportador y el grado diversificación geográfica.

El volumen de las *exportaciones* realizadas por la empresa es medido en miles de euros²³³, y es considerada, por tanto, como variable numérica o cuantitativa.

Las *zonas geográficas* definidas en la ESEE son cuatro: UE-27, América Latina, resto de la OCDE (Australia, Canadá, Estados Unidos de América, Islandia, Japón, México, Noruega, Nueva Zelanda, Suiza y Turquía) y resto del mundo (todos los demás países y zonas no señalados en las anteriores áreas); se trata de una variable múltiple multirespuesta.

La *intensidad exportadora* o propensión exportadora se calcula como el cociente entre el volumen de exportación y ventas totales de la empresa (Bonaccorsi, 1992); este ratio ha sido utilizado en la mayoría de las investigaciones acerca de la internacionalización de las empresas (Katsikeas *et al.*, 2000). Esta variable es cuantitativa, medida en porcentaje.

Para medir el *resultado exportador* utilizamos un indicador del dinamismo exportador de la empresa. Siguiendo el mismo procedimiento utilizado por

²³³ Las exportaciones destinadas a cada zona geográfica definida, también se miden en miles de euros.

Ruzo *et al.* (2011)²³⁴, se calcula a partir de la media del crecimiento de las exportaciones (o ventas de exportación), durante los 3 últimos años (2007-2009), y luego se recodifica, convirtiéndola en variable dicotómica, adoptando el valor 1 cuando el resultado es favorable (crecimiento medio mayor que 0%) y valor 2, cuando es desfavorable (crecimiento menor o igual a 0%).

En cuanto a las distintas medidas continuas del *grado de diversificación internacional*, son varias las utilizadas en los estudios empíricos y en la literatura sobre la internacionalización de las empresas, tal como se ha señalado en el cuarto capítulo. En nuestra investigación empleamos el *índice de dispersión geográfica* (IDG), planteado por Alonso y Donoso (1994, 1998), al permitir conseguir una medida de la entropía que varía de 0 y 1, y ser el índice más empleado en otros estudios de empresas españolas y catalanas (Rialp, 1997; Eusebio, 2001; 2004), lo que nos permite su comparación.

En la segunda dimensión analizada, **las características de la empresa**, se contemplan algunos de los atributos de las organizaciones que pueden incidir en el comportamiento exportador de la empresa en general, y en la estrategia de expansión exterior en particular. En el presente trabajo se incluyen: el tamaño de la empresa, la antigüedad de la empresa, sector industrial, la pertenencia a un grupo empresarial, la composición accionarial de la empresa y por último la intensidad importadora.

En la medición del *tamaño de la empresa*, utilizamos el número de empleados, al ser uno de los indicadores más habituales en los estudios empíricos de la temática de nuestro trabajo (e.g. Navarro, 2002; Suarez *et al.*, 2002; Castillo y Requena, 2003; Losada *et al.* 2007) y del comportamiento exportador en general. La variable es categórica, medida con escala nominal, siendo el valor 1 para la pequeña empresa (< 50 empleados), el valor 2 para el tamaño mediano (< 250 empleados), y el 3 para las grandes empresas (\geq 250 empleados). En la clasificación de las empresas, se ha aplicado la

²³⁴ En estos estudios también se ha incluido una evaluación subjetiva de la dirección de la empresa, para medir el resultado exportador. No obstante, en nuestro estudio únicamente se ha medido como dimensión cuantitativa, por las características de nuestros datos, que no permiten la medición del resultado ni bajo la dimensión cualitativa ni estratégica.

Recomendación 2003/361/CE²³⁵, sobre la definición de microempresas²³⁶, pequeñas²³⁷ y medianas empresas²³⁸.

Para la *antigüedad de la empresa* se han establecido los cuatro siguientes intervalos: hasta 20 años, de 21 a 30 años, de 31 a 50, y de más de 50 años de vida. Esta variable ha sido incluida en otras investigaciones al respecto de la temática de nuestro trabajo (Navarro, 2002; Losada *et al.*, 2007).

El *sector económico* de la empresa ha sido utilizado en diversos estudios sobre el comportamiento exportador. En este sentido, agruparemos las actividades económicas²³⁹ de las empresas, clasificándolas según su grado de *intensidad tecnológica*²⁴⁰, siguiendo los trabajos de Pla (1999) y Pla y Cobos (2002). Esta variable es categórica, que toma los valores²⁴¹: intensidad tecnológica baja (valor=1), intensidad tecnológica media-baja (valor=2), intensidad tecnológica media-alta (valor=3), intensidad tecnológica alta (valor=4).

El grado de asociacionismo es una variable dicotómica, que adopta el valor 1, cuando las empresas *pertenecen a un grupo empresarial*, y valor 2, en caso contrario. Esta variable es incorporada en los estudios de Navarro (2002) y Losada *et al.* (2007), dentro de las características empresariales de la organización, como factor influyente en la estrategia de expansión exterior adoptada.

²³⁵ Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 (2003/361/CE) (DO de la Unión Europea L124 del 20.5.2003).

²³⁶ “Se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros” (Recomendación 2003/361/CE).

²³⁷ “Se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros” (Recomendación 2003/361/CE).

²³⁸ “Está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros” (Recomendación 2003/361/CE).

²³⁹ Las empresas de la investigación de la ESEE, están clasificadas según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas actual, CNAE-2009, que tiene total correspondencia a la clasificación europea, NACE Rev.2.

²⁴⁰ Para ello, nos fundamentamos en la ordenación realizada por la OCDE (2001) y modificada más tarde, hasta la actual de EUROSTAT (2008), para identificar el sector en que la empresa desarrolla la actividad con la intensidad tecnológica correspondiente, la cual es utilizada por el Instituto de Estadística de Cataluña (Idescat) y por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (fuentes de información secundarias utilizadas para elaborar las estadísticas de comercio exterior de España y Cataluña), entre otras. Véase capítulo 3.

²⁴¹ Véase definición de cada nivel tecnológico señalado en capítulo 3.

La participación de capital extranjero en las empresas se sugiere condiciona la diversificación de mercados exteriores (Rialp, 1997; Alonso y Donoso, 1998; Castillo y Requena, 2003). En nuestro estudio, la *composición accionarial* de la empresa, se considera variable cuantitativa, que toma valores del 0% (cuando el capital social de la empresa es exclusivamente nacional) al 100% (porcentaje de participación directa o indirecta de capital extranjero en el capital social de la empresa).

La mayor *intensidad importadora* de la organización, que puede incidir en la diversificación de mercados (Castillo y Requena, 2003), es definida como el ratio de importaciones sobre las ventas totales. Se trata, por tanto, de una variable cuantitativa, que toma valores que van del 0 al 100%.

Las variables incluidas en el tercer grupo, **factores del producto**, se constituyen como posibles determinantes de la estrategia de expansión adoptada, incluyendo en nuestro estudio, la estandarización, la diversificación y la diferenciación del producto.

Como ya hemos descrito en el capítulo teórico cuarto, la estrategia del producto, se estudia separadamente del grupo de variables de marketing, por la importancia que adquiere, y por ser así analizado en la literatura sobre la estrategia de expansión internacional.

Los productos con tendencia a la *estandarización* se relacionan con una diversificación de mercados (Ayal and Zif, 1979; Piercy, 1981b; Katsikeas y Leonidou, 1996; Navarro, 2002; Katsikea *et al.*, 2005; Mas *et al.*, 2006). Se trata de una variable dicotómica, que adopta valor 1, cuando la estandarización del producto es alta, y valor 2, en caso contrario²⁴².

Castillo y Requena (2003) proponen incluir como variable explicativa la *diversificación del producto*. Basándose en la clasificación de actividades CNAE-09, en la ESEE se considera que no hay diversificación productiva, si

²⁴² Según se define en la ESEE, estandarización baja es considerada: “cuando los productos, en su mayoría, se diseñan específicamente para cada cliente”.

la empresa únicamente fabrica un producto a 3 dígitos, mientras la diversificación del producto se produciría en caso contrario. Del mismo modo que la anterior, se trataría de una variable dicotómica.

La inversión en I+D ha sido incorporada como variable que recoge el grado de *diferenciación de producto*. Esta última variable analizada en el tercer grupo de factores, se mide por el porcentaje de la inversión total en I+D sobre el volumen total de ventas de la empresa, considerándose, por tanto, una variable cuantitativa.

La estrategia de distribución y las actividades de comunicación conforman parte del grupo de **factores de marketing**²⁴³. A su vez, dentro de la última variable mencionada, la disposición de página web por parte de la empresa, la estudiamos de forma independiente. La investigación de mercados es otro factor a tener en cuenta en este grupo, al considerarse un instrumento indispensable para poder definir tanto las estrategias de marketing a adoptar como la estrategia de segmentación y posicionamiento de la empresa.

Con respecto a la estrategia de distribución, asociada a la forma de entrada elegida por la empresa, es representada por dos variables dicotómicas. La primera se refiere a la *implantación en el exterior*, con valor 1 para las empresas inversoras y valor 2 para las empresas no inversoras. En cuanto a la segunda variable, la *exportación directa*, toma valor 1, cuando se adopta esta tipo de exportación, y valor 2, en caso contrario. Por consiguiente, serán las empresas con IDE's las que obtendrán el máximo grado de compromiso internacional, mientras la forma de entrada mediante exportaciones directas, a través de agentes comerciales o distribuidores, también supondrán un mayor compromiso que otras vías de entrada a través de la exportación, pero menor que la implantación en el exterior.

El porcentaje de los gastos en publicidad, promoción y relaciones públicas, que representan sobre las ventas totales de la empresa, se utiliza como

²⁴³ Respecto a la estrategia del producto, esta es objeto de estudio aparte, como acabamos de señalar.

medida de las *actividades de comunicación*, siendo por tanto una variable cuantitativa.

La disposición *de página web*²⁴⁴ de la empresa se ha analizado independientemente de las actividades de comunicación, por la importancia adquirida en la actualidad y por el interés que puede despertar en su influencia en la temática del presente estudio. Variable dicotómica, con valor 1 si la página web está alojada en servidores de la empresa, y valor 2, en caso contrario.

La *investigación de mercados*, es una variable dicotómica, con valor 1 cuando la empresa lo realiza, y 2 en caso contrario.

Y por último, se contemplan **los factores del mercado** como posibles influyentes en el comportamiento exportador de la empresa en general, y en la estrategia de expansión exterior en particular. En el presente trabajo se incluyen: el grado de competencia doméstico y el dinamismo de los mercados.

Referente al *grado de competencia del mercado doméstico* del sector que operan las empresas exportadoras, utilizamos una variable dicotómica. Cuando la empresa declara que no hay en su mercado empresas competidoras con una cuota significativa ($\leq 10\%$) y ella misma tiene una cuota de mercado inferior o igual al 10%, el mercado se considera atomizado²⁴⁵, y adopta el valor 1, mientras en caso contrario, se trataría de un mercado concentrado, con valor 2.

El *dinamismo de los mercados* es una variable categórica, que adopta valor 1 cuando los mercados son expansivos, valor 2 para mercados estables y valor 3 en caso de mercados recesivos.

En la tabla 5.3 se describen las variables, su codificación y medición.

²⁴⁴ Prácticamente la totalidad de las empresas de la muestra poseen dominio propio de internet, por esta razón se ha utilizado otra variable, disposición de página web alojada en servidores de la empresa, que supone un mayor grado de implementación en las TIC.

²⁴⁵ Según la definición de la ESEE.

Tabla 5.3: Descripción y medición de las variables

Variable	Tipo de variable	Medición / Codificación
Actividades de exportación		
Exportaciones totales	Cuantitativa	Miles de euros
Zonas geográficas	Múltiple	(1) UE-27 (2) América Latina (3) Resto OCDE (4) Resto del mundo
Intensidad exportadora (PX)	Cuantitativa	Exportaciones/ventas (%)
Resultado exportador (crecimiento de las exportaciones)	Dicotómica	(1) Favorable (2) Desfavorable
Índice de dispersión (IDG) (Grado de diversificación)	Cuantitativa	De 0 a 1
Características empresariales		
Tamaño	Categoría	(1) Pequeña (<50 empleados) (2) Mediana (<250 empleados) (3) Grande (\geq 250 empleados)
Antigüedad	Categoría	(1) Hasta 20 años (2) De 21 a 30 años (3) De 31 a 50 años (4) Mas de 50 años
Sector industrial (Intensidad tecnológica)	Categoría	(1) Intensidad tecnológica baja (2) Intensidad tecnológica media-baja (3) Intensidad tecnológica media-alta (4) Intensidad tecnológica alta
Pertenencia a un grupo empresarial	Dicotómica	(1) Pertenece (2) No pertenece
Composición accionarial	Cuantitativa	De 0 a 100% (participación de capital extranjero en el capital social de la empresa)
Intensidad importadora	Cuantitativa	De 0 a 100%
Factores del producto		
Estandarización del producto	Dicotómica	(1) Alta (2) Baja
Diversificación del producto	Dicotómica	(3) Si diversifica (4) No diversifica
Inversión I+D	Cuantitativa	Inversión I+D/ventas (%)

Variable	Tipo de variable	Medición / Codificación
Factores de marketing		
Implantación en el exterior	Dicotómica	(1) Empresa inversora (2) Empresa no inversora
Exportación directa	Dicotómica	(1) Si la adopta (2) No la adopta
Actividades de comunicación	Cuantitativa	Gastos publicidad, promoción y relaciones públicas/ventas (%)
Página web (servidores de la empresa)	Dicotómica	(1) Si dispone (2) No dispone
Investigación de mercados	Dicotómica	(1) Si realiza (2) No realiza
Factores del mercado		
Grado de competencia mercado doméstico	Dicotómica	(1) Mercado atomizado (2) Mercado concentrado
Dinamismo del mercado	Categoría	(1) Expansivo (2) Estable (3) Recesivo

Fuente: Elaboración propia

5.3. Métodos de análisis de datos

Para el estudio empírico se ha utilizado, principalmente, el programa estadístico Dyane²⁴⁶ (versión 4) (Santesmases, 2009). Los análisis de resultados los hemos dividido en dos capítulos diferenciados, que se corresponden a los capítulos seis y siete. En el primero de ellos, realizaremos análisis descriptivos, con la finalidad de describir la muestra y observar las diferencias de comportamiento entre las empresas exportadoras que forman parte de la muestra, en función de variables clave en nuestro estudio. El capítulo siete nos servirá para poder validar las hipótesis de trabajo planteadas en el cuarto capítulo de la presente investigación.

Para estudiar a las empresas de la muestra respecto de las variables consideradas se realizan análisis previos de índole descriptivo, que se recogen en el capítulo seis, que consisten principalmente en un análisis bivariable y en las prueba de inferencia estadística correspondiente: prueba ji-cuadrado de

²⁴⁶ Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados.

Pearson (χ^2), utilizada para contrastar²⁴⁷ la hipótesis de independencia entre las variables de una tabla de contingencia; y el análisis de la varianza²⁴⁸, que sirve para determinar la existencia de diferencias significativas entre los valores medios de una variable cuantitativa, respecto a una variable no métrica o categórica (Santesmases, 2009).

En el capítulo siete se exponen los resultados principales de nuestra investigación, para dar respuesta a parte de los objetivos planteados en la misma, contrastando, para ello, las hipótesis obtenidas de la literatura relacionada en parte teórica de este estudio. El capítulo distingue tres modelos para abordar estas hipótesis, el primero trata de analizar qué factores internos y externos de la empresa influyen en la estrategia de expansión exterior adoptada, el segundo modelo va a analizar de qué forma afectará esta estrategia en el desempeño exportador²⁴⁹, mientras el último modelo planteado analizará la relación entre el grado de diversificación y la intensidad exportadora²⁵⁰.

Para explicar el primer modelo utilizamos el análisis de regresión logística binaria, técnica utilizada para otros trabajos sobre el proceso de internacionalización de las empresas (Anderson y Coughlan, 1987; Geringer *et al.*, 1989; Erramili y Rao, 1993; Sullivan, 1993; Naidu y Prasad, 1994; Pla, 1999; Pan y Tse, 2000; Brouthers, 2002; Pla y Cobos, 2002; Claver *et al.*, 2005; Calderón *et al.*, 2007; Losada *et al.*, 2007).

La regresión logística binomial o *logit* binario²⁵¹ es similar al análisis discriminante dos-grupos, aunque con ciertas diferencias que constituyen una serie ventajas sobre esta técnica, al ser más flexible y requerir supuestos estadísticos menos estrictos (Hair *et al.*, 1999).

²⁴⁷ La hipótesis nula contrasta la no existencia de asociación entre las dos variables de una tabla de contingencia.

²⁴⁸ Para contrastar la hipótesis nula de no diferencia de medias, se aplica el estadístico F de Snedecor.

²⁴⁹ Para ello nos fundamentamos en el análisis paramétrico de la varianza (ANOVA).

²⁵⁰ Utilizando para este modelo, el método de estimación de White, partiendo de una regresión lineal.

²⁵¹ Se engloba dentro de las técnicas multivariantes de dependencia, cuyo objetivo es explicar o predecir un fenómeno, que actúa como variable dependiente, en función de un conjunto de variables independientes o explicativas.

Esta técnica consiste en obtener una función lineal de las variables explicativas cuantitativas o cualitativas a partir de una variable dependiente binaria, que toma dos valores (1 ó 0), representando respectivamente la pertenencia o no a un grupo, la posesión o ausencia de un determinado atributo, o la ocurrencia o no de un acontecimiento (Santesmases, 2009). El modelo de regresión logística expresa la variable dependiente en términos de probabilidad.

Las variables independientes o explicativas han de ser numéricas o binarias. En caso de tratarse de variables cualitativas, dicotómicas o categóricas, éstas se han de transformar en variables ficticias. Las variables cualitativas dicotómicas tomarán valores 1 para su presencia y 0 para su ausencia. Pero si la variable cualitativa tuviera más de dos categorías, para su inclusión en el modelo, previamente, debe realizarse una transformación de la misma en varias variables independientes ficticias (variables *dummy*), de forma que una de las categorías se toma como categoría de referencia. Con ello cada categoría se introduce en el modelo de regresión logística individualmente, de forma que si la variable cualitativa posee n categorías, se habrán de crear n-1 variables ficticias o *dummy*.

Una vez estimado el modelo y si éste resulta significativo, los valores que éstos predicen constituyen probabilidades de que un individuo pertenezca al grupo establecido previamente. Dichas probabilidades estimadas siguen un modelo logístico $\exp(z)/(1+\exp(z))$, siendo z una función lineal de las variables independientes, adoptando la siguiente forma:

$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$, donde los coeficientes β son parámetros desconocidos a estimar y expresan cambios en la razón de probabilidad, producidos por las variaciones de las variables independientes (Santesmases, 2009).

Uno de los primeros indicadores de importancia para apreciar el ajuste del modelo logístico, es el estadístico -2Log de verosimilitud (*likelihood*), que

contrasta si el modelo se ajusta a los datos observados. Para la bondad del ajuste global del modelo, que incluye todas las variables independientes, se utiliza, entre ellos, la ji-cuadrado y el coeficiente R^2 de *Nagelkerke*. El estadístico ji-cuadrado²⁵², contrasta la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo en su conjunto son 0. Si el valor de su significación es menor de 0,05, se rechaza la hipótesis nula e indica que al menos uno de los parámetros del modelo es significativamente diferente de 0, siendo por tanto el modelo explicativo.

A su vez, para medir la capacidad predictiva se utiliza una tabla de clasificación, donde la diagonal principal indica el número de casos que están correctamente clasificados por el modelo.

Una vez el análisis de regresión logística binaria resulta significativo, se examina el signo de los coeficientes de regresión (coeficientes β). Un coeficiente positivo significa que la variable independiente incrementa la probabilidad de utilizar la opción que representa el valor 1 de la variable dependiente. Por el contrario, un coeficiente negativo supone un incremento de la probabilidad de utilizar la opción alternativa (Cramer, 1991; Liao, 1994).

No obstante, estas relaciones estarán condicionadas a la significación de cada una de las variables explicativas. Para comprobar la significación estadística de cada uno de los coeficientes de regresión en el modelo, se emplea el estadístico de *Wald*, que sigue una distribución ji-cuadrado, y permite contrastar la hipótesis nula de no significatividad ($H_0 = \beta_i = 0$), de cada una de las variables incluidas en el modelo (Santesmases, 2009). La obtención de significación indica que dicho coeficiente β_i es diferente de 0 y merece la pena su conservación en el modelo, de forma que la variable que se asocia a este coeficiente es explicativa.

Por último, se han de analizar los exponenciales de los coeficientes β (*Exp* (β)), también denominados *odds ratio* (OR) o razón de probabilidades, que indican

²⁵² Contraste de la significación global de los parámetros

el número de veces que es más probable obtener el valor 1 frente al 0, cuando la variable independiente pasa de cero a uno. Si la variable es binaria, el incremento o decremento de la probabilidad es respecto a la categoría tomada de referencia.

CAPITULO 6

ANALISIS DE RESULTADOS (I):

ANALISIS DESCRIPTIVO

En este capítulo presentamos un análisis descriptivo de los datos obtenidos de la ESEE-2009, previo al análisis confirmatorio del capítulo siguiente. En primer lugar se comparan las características empresariales de la muestra de las industrias exportadoras catalanas frente a las no exportadoras, para una primera aproximación de su perfil. Seguidamente se describen las características principales de la actividad exportadora, haciendo especial hincapié en las diferencias de la intensidad exportadora respecto a diferentes variables objeto de esta investigación. El tercer apartado se centra en los destinos seleccionados por la empresa catalana por áreas geográficas y en la descripción de su grado de expansión. Y para acabar el análisis exploratorio, realizamos una comparativa del comportamiento exportador entre las empresas con mayor diversificación de mercados frente a las de menor diversificación, con objeto de describir los dos grupos que se utilizan para llevar a cabo el primer análisis confirmatorio del capítulo siete.

6.1. Perfil de la empresa exportadora *versus* no exportadora

En primer lugar, se expone el análisis descriptivo, para conocer el perfil de las empresas industriales exportadoras catalanas (muestra seleccionada) respecto a aquellas que no exportan²⁵³, comparando los valores de las variables consideradas en el presente estudio, al respecto de las características de la empresa²⁵⁴, y contrastando los resultados con su correspondiente prueba de asociación ji-cuadrado en cada una de las tablas de contingencia elaboradas.

Para clasificar las empresas según su *tamaño* se ha aplicado la Recomendación 2003/361/CE²⁵⁵, sobre la definición de microempresas,

²⁵³ Únicamente en este apartado se incluyen las empresas no exportadoras catalanas, con el objeto de comprobar las diferencias con las industrias exportadoras catalanas. El resto de análisis se efectuarán sobre estas últimas, que configuran la muestra de nuestro estudio.

²⁵⁴ Excepto las variables correspondientes a la actividad exportadora, por razones obvias.

²⁵⁵ Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 (2003/361/CE) (DO de la Unión Europea L124 del 20.5.2003).

pequeñas y medianas empresas²⁵⁶. Recordamos que la población de referencia de la ESEE son las empresas con 10 ó más trabajadores de la industria manufacturera, por tanto no recoge las microempresas (<10 trabajadores).

Si analizamos el carácter exportador de la empresa industrial catalana, según su tamaño empresarial, se hacen evidentes las diferencias significativas respecto a las no exportadoras. La mayoría de las empresas que no exportan son de menor tamaño; las pequeñas empresas (< de 50 empleados) representan el 78,82%. En cuanto a las empresas exportadoras, el panorama es completamente diferente; observamos que un 28,6%²⁵⁷ de las empresas exportadoras son grandes (\geq 250 empleados), frente al escaso 10,6% que supone para las no exportadoras; las medianas (< 250 empleados) representan casi la mitad de las empresas con actividad internacional, mientras el 28,6% se corresponde a la dimensión más pequeña.

Tabla 6.1: Distribución de las empresas por tamaño empresarial

	% empresas		Total muestra	
	Exportadora	No exportadora	% empresas	n
Pequeña (<50)	28,62	78,82	39,59	154
Mediana (<250)	42,76	10,59	35,73	139
Grande (\geq 250)	28,62	10,59	24,68	96
Total	100,00	100,00	100,00	389

Ji-cuadrado=70,2880 (p = 0,0000)

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra empresas catalanas)

Así mismo, el mayor tamaño de las empresas exportadoras, frente a las no exportadoras queda de manifiesto en la diferencia del tamaño medio, 294 frente a 90 empleados respectivamente.

Con la muestra de la ESEE-2009, el umbral crítico para identificar el colectivo de empresas industriales catalanas internacionalizadas se sitúa entorno a los 20 empleados. El estudio dirigido por el ICEX²⁵⁸ (2006), sobre la

²⁵⁶ Para su definición, véase Capítulo 5.

²⁵⁷ Según el informe de la Dirección General de Política de la PYME (2009), la mayor proporción de empresas grandes se concentra en la industria, donde su distribución agrupa casi del 23,7 por ciento de las empresas que emplean a 250 o más asalariados, proporción similar a la de la muestra de nuestro estudio.

²⁵⁸ Instituto de Comercio Exterior.

Empresa Española Internacionalizada²⁵⁹, confirma también este dato. Por su parte, el estudio sobre la internacionalización de las *pymes's* europeas²⁶⁰ (*European Comission*, 2004), parece ser concluyente respecto a la importancia del tamaño de la empresa como determinante de la internacionalización (únicamente un 35% de las microempresas están internacionalizadas, frente al 65% de la medianas empresas). Para nuestra muestra, un 56,5%²⁶¹ de las pequeñas empresas están internacionalizadas, frente al más del 90%, tanto para las medianas como para las grandes; a partir de cierto tamaño empresarial la proporción de empresas que exportan no aumenta.

Parece evidente que las microempresas son menos propensas a internacionalizarse que las de mayor tamaño, en la medida en que la internacionalización parece exigir una estructura mínima. En este contexto, queda reflejado que el tamaño de la empresa si condiciona la internacionalización de las empresas, según queda reflejado en estudios similares (Rialp, 1997; Alonso y Donoso, 1998).

En este apartado descriptivo hemos añadido la forma societaria como medida adicional de la dimensión empresarial. Se determina que la *forma jurídica* está directamente relacionada con la internacionalización de la empresa, al igual que el tamaño de la empresa, según se acaba de señalar. Las empresas exportadoras de la muestra se constituyen en su mayoría como sociedades anónimas, frente a las no exportadoras, que adquieren principalmente la forma jurídica de sociedad limitada (Tabla 6.2). La sociedad anónima esta normalmente asociada a tamaños de empresa más grandes y sistemas de gestión y estrategias de negocio, que en principio resultan más proclives y proactivas hacia la internacionalización (Buisán y Espinosa, 2007).

En los resultados del estudio del ICEX (2006) citado, basado en una encuesta a empresas españolas internacionalizadas, y presentados por Buisán y

²⁵⁹ No obstante, hay que considerar que en la muestra del estudio del ICEX quedan excluidas las operaciones de exportación, a diferencia de nuestra muestra, que se incluyen tanto las empresas inversoras como las exportadoras.

²⁶⁰ Sin embargo hay que notar, que en el estudio sobre la internacionalización de las *pymes's* europeas únicamente se estudian las *pyme's*, mientras en nuestra muestra se incluye también las grandes empresas.

²⁶¹ Los porcentajes señalados son tomando dentro de cada tamaño de empresa.

Espinosa (2007), se señala que un 58,3% de las empresas españolas internacionalizadas de la muestra son sociedades anónimas, un 32% son sociedades limitadas, y sólo un 5,7% cooperativas. En este mismo sentido, en el estudio de Alonso y Donoso (1998), las empresas bajo la forma jurídica de sociedad anónima representan un 68,6% frente al 24,4% que representan la sociedad limitada.

Tabla 6.2: Distribución de las empresas por forma societaria

	% empresas		Total muestra	
	Exportadora	No exportadora	% empresas	n
Sociedad anónima	72,43	37,35	64,84	249
Sociedad limitada	27,57	62,65	35,16	135
Total	100,00	100,00	100,00	389

Ji-cuadrado=35,1123 (p = 0,0000)

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra empresas catalanas)

Otra característica introducida en una gran mayoría de trabajos sobre la internacionalización de las empresas, es la *antigüedad*, comprobando la menor edad de las no exportadoras frente a las que lo son, de forma que las más jóvenes (hasta 20 años de vida) suponen la mitad de las empresas no exportadoras, aunque para las exportadoras represente un porcentaje del 27%. De esta forma, se observa que las empresas exportadoras son considerablemente más antiguas que las no exportadoras (según datos ESEE-2009, una media de 37 años para las primeras, frente a 29 años para las segundas).

No obstante, añadir que Nieto y Fernández (2008), en su investigación de las *pymes* manufactureras españolas, también a partir de datos de la ESEE, afirman que desde 1992 existen un número creciente de empresas nacidas globales²⁶².

²⁶² Operacionalmente definidas en el trabajo de Nieto y Fernández (2008) como aquéllas que, con menos de siete años de vida, ya exportan más del 25% de sus ventas totales.

Tabla 6.3: Distribución de las empresas por antigüedad

	% empresas		Total muestra	
	Exportadora	No exportadora	% empresas	n
Hasta 20 años	26,97	51,76	32,39	126
De 21 a 30 años	19,74	14,12	18,51	72
De 31 a 50 años	29,93	20,00	27,76	108
Más de 50 años	23,36	14,12	21,34	83
Total	100,00	100,00	100,00	389

Ji-cuadrado=18,7551 (p = 0,0003)

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra empresas catalanas)

El *sector económico* ha sido analizado según la intensidad tecnológica del mismo, verificando, de igual forma que la anterior tabla, su asociación con el carácter exportador de la empresa. Las firmas sin proyección internacional pertenecen a sectores con menor contenido tecnológico, sumando las dos primeras categorías con menor intensidad alrededor del 82%, mientras que para las exportadoras un 41,4% de las empresas pertenecen a los sectores de mayor nivel tecnológico (medio-alto y alto).

Tabla 6.4: Distribución de las empresas por sector industrial (intensidad tecnológica)

	% empresas		Total muestra	
	Exportadora	No exportadora	% empresas	n
Baja	34,87	49,41	38,05	148
Media-baja	23,68	32,94	25,71	100
Media-alta	32,89	14,12	28,79	112
Alta	8,55	3,53	7,46	29
Total	100,00	100,00	100,00	389

Ji-cuadrado=16,2899 (p = 0,0010)

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra empresas catalanas)

La pertenencia a un *grupo de sociedades* y la *participación de capital extranjero* en la empresa catalana también influyen en la definición del perfil de la empresa exportadora, de forma que un poco más de la mitad de éstas, están asociadas a algún grupo de empresas (16,5% para las no exportadoras) y un 30,9% están participadas (5,9% para las no exportadoras). Al respecto de esta última variable, y según datos de la ESEE-2009, la participación media de capital extranjero en las empresas catalanas exportadoras es de un 29%, frente al escaso 5,3%, que supone para las empresas sin actividad exportadora, siendo estas diferencias significativas.

Tabla 6.5: Distribución de empresas según diferentes características

	% empresas		Total muestra	
	Exportadora	No exportadora	% empresas	n
Pertenencia grupo empresas				
Si	52,96	16,47	44,99	175
No	47,04	83,53	55,01	214
Ji-cuadrado	35,73***			389
Participación de capital extranjero				
Si	30,92	5,88	25,45	99
No	69,08	94,12	74,55	290
Ji-cuadrado	21,94***			389

*** $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra empresas catalanas)

La actividad exportadora esta directamente relacionada con una mayor *actividad de importación* de productos (un 88% de las empresas que exportan también importan), y lo mismo ocurre a la inversa (un 60% ni exportan ni importan). En este sentido, la intensidad importadora (cociente entre el volumen de importación y las ventas totales de la empresa) de las empresas exportadoras, con un 15,6%, triplica la intensidad importadora de las que no exportan.

Tabla 6.6: Distribución de las empresas por actividad importadora

	% empresas		Total muestra	
	Exportadora	No exportadora	% empresas	n
Importan	88,49	40,00	77,89	303
No importan	11,51	60,00	22,11	86
Total	100,00	100,00	100,00	389

Ji-cuadrado=90,6878 ($p = 0,0000$)

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra empresas catalanas)

6.2. Características de la empresa exportadora

En el apartado anterior se han descrito los principales rasgos distintivos de la industria catalana exportadora respecto a la no exportadora. En el presente pretendemos ahondar más en las características que la definen, con la finalidad de describir la muestra del presente estudio, en función de las

variables seleccionadas. Para ello, nos servimos de los estadísticos descriptivos y las pruebas de inferencia correspondientes.

6.2.1. Exportación y facturación

Para los intervalos de exportación, se han establecido los utilizados por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España en la confección de la “Encuesta de coyuntura de la exportación” trimestral. En la Tabla 6.7, observamos que el 61% de las empresas exportadoras catalanas tienen un volumen de exportación superior a 3 millones de euros, destacando que el 31,6% de la muestra se corresponde a más de 15 millones de euros²⁶³. Si atendiéramos a la clasificación realizada en el trabajo de Dejo y Ramírez (2009), el porcentaje de empresas industriales exportadoras catalanas con un nivel alto²⁶⁴ de exportación, supone el 73%. Por consiguiente, comprobamos que la proporción de empresas catalanas con volúmenes de exportación elevados supera a las que poseen volúmenes inferiores.

Tabla 6.7: Volumen exportación por intervalos

	Frecuencias	%
Hasta 600 miles €	63	20,72
600-3.000 miles €	55	18,09
3.000-15.000 miles €	90	29,61
Mas de 15.000 miles €	96	31,58
n	304	100,00

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

El tamaño de la empresa constituye una variable de síntesis de otros aspectos de la empresa, como puede ser su capacidad financiera, su fuerza de ventas o su escala de producción, todos ellos relacionados con la capacidad de la empresa para operar en mercados exteriores (Alonso y Donoso, 1998).

Como puede observarse en la Tabla 6.8, la media de facturación y de exportación para toda la muestra es de 95.128 y 36.681 miles de euros

²⁶³ A su vez, en los datos obtenidos de la ESEE-2009, un 19% de industrias catalanas exportan más de 30 millones de euros.

²⁶⁴ Se fundamentan en la clasificación de las Cámaras de Comercio Españolas, que establecen tres niveles, según su cifra de exportación: nivel alto (>1 millón de euros), nivel medio (entre 100.000 euros y 1 millón de euros), nivel bajo (<100.000 euros).

respectivamente, las cuales aumentan conforme crece el tamaño de la empresa (medido según número de empleados), y en ambos casos se presentan diferencias significativas. La facturación media oscila entre los 4.159 hasta los 277.165 miles de euros, para las pequeñas y grandes empresas respectivamente. En cuanto a la exportación, mientras las empresas de menor tamaño exportan una media de 1.124 miles de euros²⁶⁵, para las grandes, la cifra media es de 106.304 miles de €²⁶⁶, siendo de 13.882 miles de euros para las de tamaño mediano. De estas cantidades, la mayoría se tratan de exportaciones a la Unión Europea, con una media de 796, 9.425 y 83.398 miles de €, para las empresas de dimensión pequeña, mediana y grande respectivamente.

Tabla 6.8: Facturación y exportación media por tamaño de empresa

(Unidad: miles de euros)

	Media Total	Pequeña (<50)	Mediana (<250)	Grande (≥250)	F-Snedecor
Facturación	95.128	4.159	34.183	277.165	25,7637***
Exportación	36.681	1.124	13.882	106.304	10,0450***
Exportación UE-27	28.125	796	9.425	83.398	8,5985***
n	304	87	130	87	

*** p<0,01

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

6.2.2. Formas de entrada en mercados exteriores

El 75,6% de las industrias exportadoras catalanas utilizan la exportación como forma de entrada principal en los mercados exteriores, mientras que únicamente una de cada cuatro empresas son las que poseen un máximo compromiso internacional, a través de la inversión en el exterior.

Analizando los tipos de exportación que adoptan las empresas, observamos que más de la mitad de las industrias catalanas que utilizan la exportación, comercializan sus productos al exterior a través de agentes comerciales o

²⁶⁵ Señalar que cuando el análisis se realiza para empresas con menos de 20 empleados (que incluyen 31 empresas), la media de facturación y de exportación son menos de la mitad, con 1.515 y 439 miles de € respectivamente.

²⁶⁶ Señalar que cuando el análisis se realiza para empresas con más de 500 empleados (que incluyen 39 empresas), la media de facturación y de exportación son bastante superiores, con 466,5 y 192,6 millones de € respectivamente.

distribuidores, seguido de lejos de la exportación indirecta, a través de empresas intermediarias²⁶⁷ o de la matriz instalada en el extranjero (empresas catalanas con capital extranjero), de modos de exportación concertada (consorcios, *piggyback*, cooperativas de exportación), y de otras vías de acceso.

Tabla 6.9: Formas de entrada en mercados exteriores

	Frecuencia	% empresas
Inversión en el exterior	304	100
Si	74	24,4
No	230	75,6
Exportación	230 ²⁶⁸	
Directa	145	63
Indirecta	37	16
Matriz extranjera	47	20
Concertada	33	14
Otras formas	32	13

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Estas modalidades de actuación en el exterior suelen entenderse, generalmente, como posibles trayectorias de internacionalización no mutuamente excluyentes entre sí para una misma empresa (Rialp y Rialp, 2005). En este sentido, las empresas que seleccionan la forma de entrada a través de exportación directa, un 9% también utiliza a su vez exportación concertada, un 9% exportación indirecta, otro 8% utiliza la matriz instalada en el extranjero y un 5% otras vías de entrada no especificadas.

6.2.3. Intensidad exportadora

La intensidad exportadora o propensión exportadora (PX) indica la proporción de ventas de exportación sobre las ventas totales que realiza la empresa. El valor crítico de la PX, para diferenciar las empresas con mayor o menor compromiso exportador, es el 50% (Rienda, 2005). Superados ciertos niveles (>50%), se emplea como indicador de la dependencia de los mercados internacionales para el mantenimiento del negocio empresarial (Bodur, 1994).

²⁶⁷ Agentes especializados establecidos en España o también llamados *Trading Companies*.

²⁶⁸ La suma de frecuencias absolutas no coincide con el tamaño de la muestra, al poder elegir simultáneamente más de una forma de entrada.

A su vez, para Alonso y Donoso (1998), empresas con una $PX > 50\%$ se consideran intensamente exportadoras, mientras con una $PX < 10\%$ serían marginalmente exportadoras. Así, valores elevados de este ratio se interpretarán como que la empresa les otorga una gran importancia a los mercados exteriores en su actividad.

La intensidad exportadora media de las empresas catalanas industriales de la muestra, en el año 2009, es del 36,09%, ligeramente más elevada que la media de las empresas españolas, situada en el 31,67%²⁶⁹. Comparando estos datos con otros estudios de empresas exportadoras españolas, en Alonso y Donoso (1998), la intensidad media obtenida fue del 33,9%, mientras en Monreal (2009), con datos de la ESEE-2005, la media fue del 30,5%. Para las empresas catalanas, la media en el trabajo de Rialp (1997) resultó del 32,2%, mientras que para Eusebio (2001), fue del 31,5%. A su vez, en la investigación de Jovell (2007), la intensidad exportadora media de las empresas de la muestra²⁷⁰ alcanzó un nivel más elevado, con un 38,12%.

Tabla 6.10: Intensidad exportadora por tramos de exportación (% empresas)

Propensión exportadora	Total muestra	Hasta 0,6 millones €	0,6 – 3 millones €	3 – 15 millones €	Más de 15 millones €	F-Snedecor
< 10%	24,01	69,84	34,55	6,67	4,17	
10-25%	21,05	23,81	29,09	23,33	12,50	
26-50%	24,34	3,17	27,27	33,33	28,13	
51-75%	15,79	1,59	5,45	20,00	27,08	
> 75%	14,80	1,59	3,64	16,67	28,13	
Media PX (%)	36,08	8,94	22,78	44,26	53,84	54,73***

Ji-cuadrado = 149,80***

*** $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

La propensión exportadora está muy repartida entre todos los intervalos en que se ha dividido la muestra (Tabla 6.10). Un 69% de las empresas tienen una propensión exportadora menor o igual al 50%, destacando que el 24% se corresponde a empresas marginalmente exportadoras, con una PX menor del

²⁶⁹ Según datos obtenidos de la ESEE-2009.

²⁷⁰ La población estudiada son las empresas de la demarcación de Terrassa (Cataluña).

10%. Sin embargo, es importante señalar que un 30,6% de las empresas son intensamente exportadoras, con una propensión superior al 50%.

En primer lugar, nos interesa conocer si, como cabría esperar, un mayor *volumen de exportaciones*, como medida del esfuerzo exportador en términos absolutos, está relacionado con un porcentaje igualmente superior de intensidad exportadora, como medida relativa de dicho esfuerzo. En la Tabla 6.10 se muestra esta relación, el estadístico ji-cuadrado confirma la dependencia estadística existente entre ambas variables, y la F de Snedecor, la diferencia significativa entre las medias. La media de la propensión exportación aumenta a medida que lo hace el valor de exportación, con un mínimo del 8,9% para las empresas con menor volumen de exportación (de las cuales casi un 70% de las empresas representan un ratio exportador menor del 10%), y un máximo del 53,8% para las empresas con mayor volumen exportador. A partir de 3 millones de euros, es dónde se produce el cambio sustancial en la intensidad exportadora, doblándose la intensidad media respecto al intervalo anterior de ventas al exterior, y aumentando de forma considerable el porcentaje de empresas con tramos de PX superior al 50% (el 70% de las empresas obtienen una propensión exportadora superior al 25%, contrariamente a lo sucedido en tramos inferiores de volumen exportación).

Por consiguiente, en este estudio como en otros anteriores (e.g. Alonso y Donoso, 1998), se demuestra que la proporción de exportación respecto a las ventas de la compañía, aumenta con el volumen de exportación.

En cuanto a la intensidad o propensión importadora (PM), su media es del 15,6%, inferior, en más de la mitad, al ratio exportador. Respecto a la relación de ambas variables, observamos, en la Tabla 6.11, como la intensidad importadora media aumenta con niveles de internacionalización mayores de la empresa, siendo estos resultados estadísticamente significativos, según el análisis de la varianza.

Tabla 6.11: Intensidad importadora por intervalos de PX

	Propensión exportadora					Total
	< 10%	10 – 25 %	26 – 50 %	51 – 75 %	> 75%	
Media PM (%)	9,68	15,08	17,57	18,25	20,12	15,64

F de Snedecor = 3,97 (p=0,0037)

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

A continuación, vamos a analizar si la intensidad exportadora difiere según la *dimensión de la empresa* y el sector al que pertenece, todas ellas variables incluidas en las características de la empresa.

En la Tabla 6.12, se observa una mayor concentración de empresas en los grupos de intensidad exportadora más elevada (con PX mayor del 50%) para las medianas y grandes empresas, contrariamente a lo que sucede en las pequeñas empresas, siendo estas diferencias significativas según se refleja en el estadístico ji-cuadrado.

Tabla 6.12: Intensidad exportadora por dimensión empresarial

Propensión exportadora	Tamaño de empresa (% empresas)			F de Snedecor
	Pequeña	Mediana	Grande	
< 10%	39,08	14,62	22,99	
10-25%	24,14	20,00	19,54	
26-50%	21,84	24,62	26,44	
51-75%	6,90	22,31	14,94	
> 75%	8,05	18,46	16,09	
Media PX (%)	24,81	42,82	37,29	10,53***

Ji-cuadrado=25,83***

***p<0,01

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

De esta forma, la intensidad exportadora media aumenta significativamente con el tamaño de la empresa, afirmando que esto ocurre entre el tamaño de la pequeña y de la mediana empresa, con una media de 24,81% para las primeras frente a casi el doble, 42,8%, para las segundas, dónde alcanza un máximo. A partir de cierto tamaño empresarial (250 empleados o más)²⁷¹ la intensidad exportadora no aumenta necesariamente con el tamaño empresarial, tal como se observa en la tabla de contingencia y en la media de

²⁷¹ Con intervalos de distribución menos amplios, la PX empieza a disminuir a partir de 200, según datos de la ESEE-2009.

la propensión de las grandes empresas. En este contexto, Guillén (2004) sugiere que raramente las grandes compañías líderes de cada sector han sido las primeras, las más agresivas y las de mayor éxito a la hora de triunfar en el extranjero.

Con respecto al *sector industrial* de la empresa se observa que aquellas con una actividad empresarial de una intensidad tecnológica más alta, son las más internacionalizadas, si bien las diferencias no son tan evidentes entre el menor y mayor nivel tecnológico al que pertenece el sector industrial. Estos datos están en la línea a los obtenidos en el capítulo tres, en cuánto que el sector con mayor volumen de exportación se encuentra, en primer lugar, en aquellos que conforman un grado tecnológico medio-alto.

Tabla 6.13: Intensidad exportadora por sector industrial

Intensidad tecnológica	% empresas	Media PX (%)
Baja	34,87	30,97
Media-baja	23,68	28,62
Media-alta	32,89	47,05
Alta	8,55	35,41
n	304	

F de Snedecor=7,76 (p=0,0001)

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

En los resultados de la ESEE-2009, según los sectores económicos manufactureros de los exportadores catalanes, encontramos aquellos con una media de la PX superior a la media del total de la muestra, entre ellos: “maquinaria agrícola e industrial” (63%), seguido de “vehículos y transporte” (55%), de “productos informáticos” (50%), de “industria del mueble y otras industrias” (47%), y del “textil y calzado” e “industria química y farmacéutica” (ambos en torno a la media general de la muestra). A su vez, con menor intensidad exportadora se encuentran sectores tales como, “productos minerales” (16%) y “alimentación y bebidas” (23%).

En este estudio como en otros anteriores (Rialp, 1997; Alonso y Donoso, 1998) se demuestra que el compromiso exportador de la compañía difiere en función del sector económico. Así, en el estudio de Rialp (1997) los sectores de las empresas exportadoras catalanas con mayor propensión son: “elementos de

transporte”, “piel y calzado”, “madera y mueble” y “siderometalúrgica”, si bien las diferencias entre los sectores no son tan pronunciadas como en nuestro estudio.

Para concluir este apartado, analizamos la media de la intensidad exportadora en función del resto de variables incluidas en nuestro estudio, utilizando para ello el análisis de la varianza (Tabla 6.14). Cabe destacar:

- La *forma societaria*, como medida adicional de la dimensión de la empresa, no presenta diferencias relevantes según se trate de sociedad anónima o sociedad limitada.
- La media de la intensidad exportadora no difiere según la *antigüedad* de la empresa.
- Las empresas que pertenecen a un *grupo de sociedades* tienen una intensidad exportadora media superior, estadísticamente significativa.
- Las organizaciones catalanas con *participación extranjera*²⁷² están más internacionalizadas que aquellas con capital 100% nacional, con una intensidad exportadora media de las participadas del 43,8%, siendo las medias de ambos grupos estadísticamente diferentes.
- La propensión exportadora media de la empresa no varía ni con la *estandarización*, ni con la *diversificación* del producto.
- El desarrollo de *actividades en I+D*²⁷³ de la empresa supone una mayor intensidad exportadora, de 10 puntos superior, respecto de las que no las realizan, siendo los resultados significativos.
- Un mayor *compromiso* en mercados exteriores supone una mayor intensidad exportadora. De esta forma, las empresas con implantación en el exterior poseen una media superior en su propensión, de aquellas empresas no inversoras, un 43,9% frente al 33,6% respectivamente y estas diferencias son significativas. De igual forma sucede para las empresas que entran en los mercados vía exportación directa, con una media superior, del 37,83%.

²⁷² Para identificar si la empresa tiene participación de capital extranjero, hemos definido la composición accionarial como una variable dicotómica que toma valor 1, si la empresa tiene el capital participado, y valor 2, si es el capital es 100% nacional.

²⁷³ Variable dicotómica que indica si la empresa realizó o contrató actividades de I+D (valor 1), o no (valor 2).

Tabla 6.14: Intensidad exportadora según resto variables

Grupo variables	Variable	Media PX (%)	F-Snedecor
Características de la empresa	Forma societaria		1,13
	Sociedad anónima	37,39	
	Sociedad limitada	33,33	
	Antigüedad empresa		0,80
	Hasta 20 años	34,82	
	De 21 a 30 años	31,85	
	De 31 a 50 años	38,93	
	Más de 50 años	37,47	
	Pertenencia grupo sociedades		7,56***
	Si	40,40	
No	31,22		
Factores del producto	Participación capital extranjero		9,69***
	Empresas participadas	43,81	
	Empresas no participadas	32,62	
	Estandarización producto		1,54
	Alta	34,30	
	Baja	38,54	
	Diversificación producto		1,21
Diversifica	32,31		
No diversifica	37,00		
Otros factores de marketing	Inversión I+D		9,14***
	Si	40,37	
	No	30,19	
	Implantación en el exterior		7,08***
	Empresas con IDE	43,91	
	Empresas sin IDE	33,57	
	Exportación directa		8,34***
	Si	37,83	
	No	26,29	
	Actividades comunicación		2,43
Si realiza	35,14		
No realiza	43,36		
Factores del mercado	Página web (servidores de la empresa)		5,99**
	Si dispone	40,66	
	No dispone	32,21	
	Investigación de mercados		0,62
	Si realiza	33,93	
	No realiza	36,90	
	Grado competencia		1,25
Mercado atomizado	32,06		
Mercado concentrado	36,97		
Factores del mercado	Dinamismo del mercado		0,71
	Expansivo	31,82	
	Estable	38,50	
	Recesivo	35,78	

***p<0,01; **p<0,05

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

- Contrariamente a lo que se podría esperar, las empresas que llevan a cabo promoción, publicidad y otras *actuaciones de comunicación*²⁷⁴, obtienen una intensidad media de exportación inferior de aquellas que no las desarrollan, si bien los resultados no son significativos.
- La intensidad exportadora es mayor en empresas *con páginas web alojadas en servidores propios*²⁷⁵, con una media del 40,6%, frente al 32,2% de aquellas con también dominio propio de internet pero que utiliza servidores externos para el alojamiento de su página web, encontrando estos resultados significativos.
- Lo mismo ocurre con la realización de *estudios de mercado*; se lleven a cabo o no, la propensión exportadora media es similar en ambos casos, no influyendo por tanto significativamente.
- Con respecto al *grado de competencia* en el mercado doméstico, las empresas que se encuentran en un mercado atomizado tienden a dedicar menor porcentaje de sus ventas al exterior, si bien las diferencias son poco relevantes.
- Por último, y en lo que respecta *dinamismo de los mercados*, tampoco hay diferencias significativas en la media de la intensidad exportadora, sea cual sea el signo de crecimiento de los mercados.

6.3. Mercados objetivo de las empresas

A continuación integramos en un apartado los aspectos de la actividad exportadora relativos a los destinos de las exportaciones de las industrias exportadoras catalanas de la muestra y al grado de expansión geográfica.

²⁷⁴ Variable dicotómica que indica si la empresa realiza actividades de comunicación (valor 1), o no (valor 2).

²⁷⁵ Hay que señalar que el 92% de las empresas exportadoras de la muestra poseen dominio propio de internet. Por esta razón se ha optado utilizar la variable que diferencia entre tener la página web alojada en servidores de la empresa (41%) o externos (59%) a la empresa.

6.3.1. Destino de las exportaciones

Los mercados destino se clasifican en áreas geográficas para simplificar su análisis. Al respecto hay diversas clasificaciones utilizadas en otros trabajos²⁷⁶. Las zonas geográficas definidas en la ESEE son cuatro: UE-27, América Latina, resto de la OCDE²⁷⁷ y resto del mundo²⁷⁸; clasificación similar a la utilizada en el capítulo 3 para confeccionar las estadísticas de exportación Españolas y Catalanas²⁷⁹.

Casi la totalidad de las industrias exportadoras catalanas de la muestra dirigen sus ventas exteriores a países de la UE, que es el principal destino de las mismas. Teniendo en cuenta que las exportaciones se pueden realizar a más de una de las grandes zonas consideradas, observamos que un 54% y 44% seleccionan respectivamente el resto de la OCDE y América Latina, mientras un 61% de las empresas eligen como destino otros países no incluidos en las anteriores zonas. Dichos porcentajes son algo superiores si los comparamos con el total de la muestra de España²⁸⁰ (Tabla 6.15).

Tabla 6.15: Destinos de las exportaciones por áreas geográficas

Zona geográfica ²⁸¹	Cataluña		España	
	Nº empresas	% empresas	Nº empresas	% empresas
UE-27	287	97,9	1.130	93,8
América Latina	128	43,7	402	33,4
Resto OCDE	159	54,3	581	48,2
Resto mundo	180	61,4	602	50,0
n válido	293		1.204	

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra empresas exportadoras)

Hay que destacar, que se admite la posibilidad de que en cada zona determinada, una misma empresa se proyecte sobre una pluralidad de mercados nacionales, por la amplitud con la que están definidas estas áreas,

²⁷⁶ Para más detalle véase capítulo 3.

²⁷⁷ Australia, Canadá, Estados Unidos, Islandia, Japón, México, Noruega, Nueva Zelanda, Suiza y Turquía.

²⁷⁸ Todos los demás países y zonas no señalados en las anteriores áreas.

²⁷⁹ Idescat agrupa los países en 6 zonas geográficas: UE-27, Resto de Europa, América de Norte, América Latina y Resto del mundo.

²⁸⁰ Datos obtenidos de la ESEE-2009.

²⁸¹ Se trata de una variable multiple/multirespuesta, por lo que la suma de las frecuencias relativas no será 100%.

tal como también señalan Alonso y Donoso (1998), en su investigación sobre la empresa exportadora Española.

Si procedemos a analizar la proporción de exportación o cuota de exportación (volumen exportación a cada zona/volumen total de exportación) que dedican las empresas, en cada una de las cuatro áreas geográficas definidas (Tabla 6.16), observamos que el porcentaje medio dedicado a la UE es muy superior al resto de áreas destino, un 76% frente a un máximo del 18,5%, para el resto de países no incluidos en las otras zonas. La UE es el mercado principal de las empresas catalanas atendiendo al número de empresas y a la cuota de exportación que destinan a esta área, con una media de tres cuartas partes de la propensión exportadora total de la empresa. En orden a estos datos, Alonso y Donoso (1998) también obtienen que, un 73% de las exportaciones de las empresas de su muestra se dirigen a destinos de la UE, por lo que se configura como el principal escenario de la internacionalización de las empresas españolas.

Tabla 6.16: Cuota de exportación por zona geográfica

Zona geográfica	Media (%)	Desviación estándar
UE-27 (n=287)	75,96	25,82
América Latina (n=128)	10,50	14,32
Resto OCDE (n=159)	17,77	19,58
Resto mundo (n=180)	18,50	21,80

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Los datos de las tablas anteriores confirman los obtenidos en el capítulo tres, en cuanto a la principal área destino de las exportaciones catalanas y españolas, por tanto, ya sea en porcentaje de empresas como en volumen de exportación dedicado, la principal zona es la UE. Una considerable proximidad geográfica, cultural y socio-económica entre España y los mercados comunitarios, permite reducir el grado de desconocimiento e incertidumbre que se tiene de los mismos, lo que parece incidir favorablemente en el destino actual de las exportaciones catalanas (Rialp, 1997).

Atendiendo a estos datos, la tendencia seguida por la empresa industrial catalana en cuanto a su expansión de mercados, parece explicarse mejor desde la óptica de la concentración, en la línea señalada en otros estudios al respecto (e.g. Rialp, 1997).

Con la finalidad de comprobar si hay diferencias significativas en los destinos de las ventas internacionales de las industrias catalanas de la muestra, según la dimensión de la empresa (numero de empleados) y al sector al que pertenece, se presentan los siguientes resultados.

En función del tamaño empresarial²⁸² no se evidencian diferencias significativas en el porcentaje de empresas que destinan sus exportaciones a cada zona considerada. De la misma forma, que los destinos elegidos por las empresas no varían en función del sector industrial al que pertenece, siendo la distribución de las empresas, entre las cuatro zonas geográficas, similar y mayoritario para las ventas a la UE, no existiendo por tanto asociación entre el sector de la empresa y los destinos geográficos²⁸³.

No obstante, si se analiza la proporción exportadora en lugar del porcentaje de empresas, la cuota dedicada a la UE difiere significativamente según el sector industrial al que pertenece la empresa (Tabla 6.17); aquellas con una actividad de menor nivel tecnológico presentan una intensidad exportadora en esta área superior al resto, en el sentido que las primeras tienden a concentrar más sus esfuerzos en mercados más próximos. En la misma línea, se definen los resultados obtenidos en el capítulo tres, al respecto de las cuotas de exportación de los productos industriales por zonas geográficas.

Referente a la proporción media de las exportaciones dedicadas por las empresas con un componente tecnológico alto, ésta es superior al resto de sectores, si bien estas diferencias no son significativas.

²⁸² Ji cuadrado = 5,8520 (p = 0,4400)

²⁸³ Ji cuadrado = 3,7028 (p = 0,9299)

Tabla 6.17.: Porcentaje medio de exportación por sector industrial

	Intensidad tecnológica				F de Snedecor
	Baja	Media-baja	Media-alta	Alta	
UE-27	78,29	82,60	71,12	67,54	3,81***
América Latina	8,42	7,75	11,74	16,85	1,65
Resto OCDE	17,31	14,21	18,89	22,43	0,73
Resto mundo	17,62	17,67	19,03	21,33	0,16

*** $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

6.3.2. Grado de expansión geográfica

El grado de expansión geográfica internacional, siguiendo a Suarez *et al.* (2002), se mide utilizando como indicadores el número de zonas geográficas a las que la empresa exporta²⁸⁴, el grado de diversificación geográfica como medida cuantitativa y las alternativas estratégicas de la expansión geográfica, como medida cualitativa.

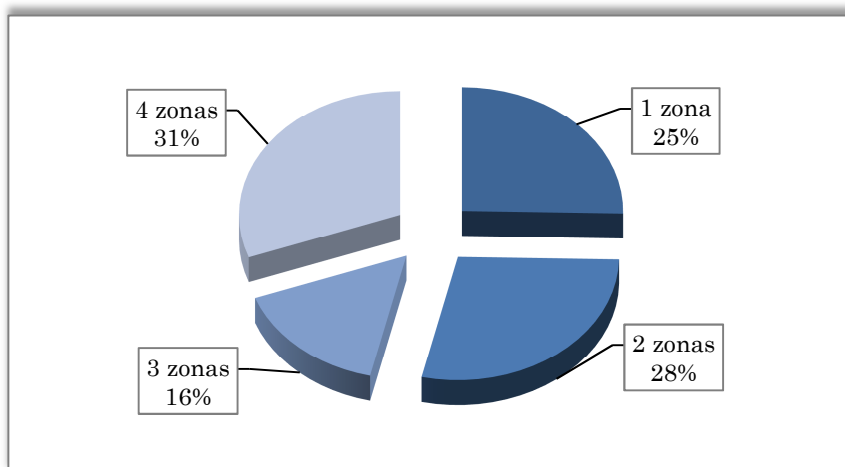
6.3.2.1. Numero de áreas geográficas

El 30,6% de las empresas catalanas operan en las cuatro áreas geográficas descritas en la ESEE. Sin embargo, comprobamos que para más de la mitad de la muestra, el destino de sus exportaciones es menor o igual a 2 zonas. En contraste con otros estudios (Alonso y Donoso, 1998)²⁸⁵, las empresas catalanas de la muestra son capaces de operar simultáneamente en diversas áreas geográficas.

²⁸⁴ Los datos de la ESEE no nos permite obtener el número de países destino dentro de cada área geográfica, que también incluyen estos autores. Véase capítulo 4.

²⁸⁵ Tanto si se concentran las exportaciones en una o dos zonas geográficas, el destino principal es la UE-27, con más de un 90% de empresas en ambos casos (la variable “zonas” es múltiple).

Figura 6.1: Distribución del número de zonas geográficas abarcadas



Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

El número medio de zonas destino de las exportaciones catalanas es de 2,57, pero, son las grandes empresas las que más diversifican sus ventas, al dirigirse de media a casi tres zonas geográficas, frente a las dos áreas que supone para la empresa pequeña, siendo estas diferencias significativas (Tabla 6.18).

Tabla 6.18: Número medio de zonas geográficas por dimensión empresarial

Tamaño empresa			Total muestra
Pequeña	Mediana	Grande	
2,09	2,64	2,76	2,52

F (2,301) = 8,6941 (p = 0,0002)

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

6.3.2.2. Grado de diversificación geográfica

En cuanto a las distintas medidas continuas del grado de diversificación internacional, son varias las utilizadas en los estudios empíricos y en la literatura sobre la internacionalización de las empresas, tal como se ha señalado en el capítulo cuarto. Nosotros empleamos el índice de dispersión (IDG) sugerido por Alonso y Donoso (1994, 1998). Para su cálculo se emplea la fórmula detallada en el capítulo cuatro, y que a continuación recordamos:

$$IDG [0,1] = \frac{- \sum_{i=1}^n p_i \ln(p_i)}{\ln(n)}, i = 1 \dots, n$$

Según datos obtenidos de la ESEE-2009, la media del IDG²⁸⁶, para la muestra de empresas que participan en el presente estudio, es de 0,3972 (por encima de la media de las empresas españolas, que se sitúa en 0,3503). El rango de valores que adopta el indicador, para la muestra seleccionada, oscila entre 0 y 0,9870, con una desviación estándar de 0,2456.

Comprobamos que el índice de dispersión obtenido en el presente estudio es algo superior al obtenido en otros trabajos, siendo de 0,371 el valor resultante para las empresas españolas en Alonso y Donoso (1998), y de 0,3744 y 0,3581 el nivel de dispersión para las industrias catalanas en Rialp (1997) y en Eusebio (2001), respectivamente. Sin embargo, estos datos también reflejan que, tras más de una década (nuestros datos son del año 2009), el índice de dispersión de las ventas exteriores se ha mantenido bastante estable, constatando la tendencia generalizada de las empresas hacia la concentración en alguna de las áreas consideradas, en particular hacia el mercado comunitario, tal como se ha podido constatar en el apartado anterior (véase Tabla 6.16).

A continuación, se realiza un análisis de la varianza, con objeto de observar como varía el grado de diversificación geográfica de las empresas, respecto cada una de las variables consideradas en nuestro estudio, si bien será objeto de análisis más detallado en el último apartado del presente capítulo.

En primer lugar, referente a las características de la empresa, los resultados muestran diferencias significativas en las medias del índice de diversificación geográfica, según la *dimensión* empresarial, siguiendo una trayectoria ascendente, de forma que el índice aumenta a medida que lo hace el número de empleados, alcanzando su punto más álgido en el tamaño mediano, a partir de cual el índice disminuye y se estabiliza²⁸⁷ (Tabla 6.19).

²⁸⁶ Cuanto más próximo esté a la unidad, la orientación hacia el mercado mundial será más amplia y por tanto tendente a diversificar el número de países en que la empresa destina sus exportaciones, mientras que para un IDG próximo a 0, significaría un grado de concentración máximo, es decir una priorización absoluta a uno de los mercados definidos.

²⁸⁷ Con otros intervalos de distribución, el índice se estabiliza en 200 empleados.

A un resultado similar se llega en el estudio de Alonso y Donoso (1998). La senda del grado de diversificación (crecimiento primero y posterior disminución y estabilización) podría revelar que tal relación puede tener un nivel máximo, a partir del cual el tamaño deja de tener relevancia. A su vez, para Suarez *et al.* (2002), el valor medio de la entropía crece monótonamente para cada grupo de tamaño empresarial, de forma que las exportaciones de las empresas de tamaño medio y grande están más diversificadas geográficamente que las microempresas. Sin embargo, en los resultados obtenidos en el trabajo de Rialp (1997), no se aprecian diferencias muy relevantes en el valor del IDG atendiendo al tamaño de la empresa.

En la misma línea, existe la tendencia de un incremento del grado de diversificación a medida que aumenta la *antigüedad* de las empresas. Las más jóvenes tienen un IDG de 0,35, frente las de mayor antigüedad, con un IDG de 0,09 puntos más. En todo caso, no se destacan diferencias significativas entre las medias.

Tabla 6.19: Características empresariales

Variable	Media IDG	F de Snedecor
Tamaño de la empresa		10,34***
Pequeña	0,3040	
Mediana	0,4538	
Grande	0,4057	
Antigüedad empresa		2,05
Hasta 20 años	0,3542	
De 21 a 30 años	0,3712	
De 31 a 50 años	0,4193	
Más de 50 años	0,4404	
Sector Industrial (Intensidad tecnológica)		8,72***
Baja	0,3624	
Media-baja	0,3125	
Media-alta	0,4866	
Alta	0,4291	
Pertenencia grupo sociedades		3,64*
Si	0,4224	
No	0,3687	
Participación capital extranjero		6,11**
Empresas participadas	0,4489	
Empresas no participadas	0,3740	

***p<0,01; **p<0,05; p<0,1

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Con respecto al nivel de *intensidad tecnológica* del sector de la empresa, siendo los resultados significativos, la media no aumenta progresivamente de menor a mayor intensidad, si bien los mayores índices están en los niveles más altos, alcanzando el máximo en el grado medio-alto, a la que contribuye de forma especial la “fabricación de maquinaria y equipos”²⁸⁸. En el lado opuesto, según datos de la ESEE-2009, las actividades económicas que más concentran sus exportaciones en un número reducido de mercados, son la alimentación y bebidas (intensidad baja) y minerales no metálicos (intensidad media-baja), con un IDG de 0,27 y 0,21 respectivamente.

También hay que destacar que en la categoría de intensidad tecnológica baja se recogen actividades con un grado de diversificación más elevado, como son la “industria del cuero y calzado”, la “industria del papel”, y la “industria textil y confección”, con índices del 0,54, 0,44 y 0,41 respectivamente, que contribuyen a que tenga un IDG más elevado que la categoría media-baja.

La media del IDG de las *empresas asociadas* es, como cabría esperar, superior a las que no pertenecen a ningún grupo de empresas ($p = 0,0571$). En este sentido, también se confirma que las empresas con *participación extranjera*²⁸⁹, diversifican más sus ventas exteriores de aquellas no participadas, existiendo diferencias significativas entre ambas medias ($p = 0,0139$). En cuanto al trabajo de Rialp (1997) se llega a una conclusión parecida²⁹⁰, no así en el resultado del estudio de Alonso y Donoso (1998), en el que los niveles de dispersión no están condicionados por la procedencia del capital social.

A continuación, se exponen los resultados concernientes al grupo de variables incluidas en los *factores del producto*. De la Tabla 6.20 resaltamos que no existen diferencias significativas ni entre las medias del IDG respecto a la estandarización, ni en referente a la diversificación del producto. No ocurre lo

²⁸⁸ Según datos ESEE-2009, adopta el valor máximo con un índice del 0,63.

²⁸⁹ Para identificar si la empresa tiene participación de capital extranjero, hemos definido la composición accionarial como una variable dicotómica que toma valor 1, si la empresa tiene el capital participado, y valor 2 si es el capital es 100% nacional.

²⁹⁰ No obstante, en el trabajo de Rialp (1997), se distinguen entre las empresas participadas mayoritariamente, de aquellas empresas que tienen una minoría de capital extranjero, y un tercer grupo de empresas no participadas.

mismo para la variable que mide la diferenciación del producto, la inversión en I+D²⁹¹, para la cual si varía significativamente el grado de diversificación, siendo el IDG más elevado cuando la empresa tiene un papel activo en las actividades de investigación y desarrollo.

Tabla 6.20: Factores del producto

Variable	Media IDG	F-Snedecor
Estandarización producto		0,19
Alta	0,4025	
Baja	0,3898	
Diversificación producto		0,52
Diversifica	0,3764	
No diversifica	0,4022	
Inversión I+D		30,15***
Si	0,4603	
No	0,3104	

***p<0,01

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

La Tabla 6.21 recoge los *factores de marketing*, destacando lo siguiente:

- Las empresas que invierten en el exterior, ya sea con subsidiaria comercial o de producción, diversifican sus ventas exteriores en mayor medida, que aquellas empresas sin implantación en mercados exteriores, con un índice del 0,51 y 0,36 respectivamente. Estas diferencias son significativas, al igual que para la otra variable considerada dentro de las formas de entrada. Observamos que la media del IDG es superior para aquellas empresas que emplean un tipo de exportación directa (0,4177), frente a otros tipos de exportación (0,2645).
- Cuando se trata de comparar las medias del IDG en función de la realización de investigación de mercados y de si llevan a cabo acciones de comunicación de la empresa²⁹², aun no existiendo diferencias significativas entre las medias, la diversificación de las exportaciones es mayor en aquellas empresas que tienen un papel más activo en las actividades de marketing señaladas.

²⁹¹ Variable dicotómica que indica si la empresa realizó o contrató actividades de I+D (valor 1), o no (valor 2).

²⁹² Variable dicotómica que indica si la empresa realiza actividades de comunicación (valor 1), o no (valor 2).

- o La disposición de página web²⁹³ por parte de la empresa, si influye en el grado de diversificación geográfica. Las empresas con página web alojada en servidores de la empresa tienen una media de IDG superior en 0,06 puntos (0,44), en relación de las empresas también con dominio propio de internet pero que utiliza servidores externos para el alojamiento de su pagina web.

Tabla 6.21: Factores de marketing

Variable	Media IDG	F de Snedecor
Implantación en el exterior		22,01***
Empresa inversora	0,5100	
Empresa no inversora	0,3609	
Exportación directa		23,61***
Si	0,4174	
No	0,2645	
Actividades de comunicación		0,66
Si	0,4013	
No	0,3653	
Página web (servidores de la empresa)		4,15**
Si dispone	0,4400	
No dispone	0,3797	
Estudios de mercado		2,41
Si realiza	0,4325	
No realiza	0,3837	

***p<0,01; **p<0,05

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Por último, respecto a los *factores del mercado* (Tabla 6.22), la media del IDG es mayor cuando la competencia del sector en el que opera la empresa está concentrada en pocos competidores, con un grado de diversificación del 0,41, frente al 0,34 correspondiente a un mercado industrial atomizado. En cambio, si la variable estudiada es el dinamismo de los mercados actuales, no se destacan diferencias significativas.

²⁹³ Prácticamente la totalidad de las empresas de la muestra poseen dominio propio de internet, por esta razón se ha preferido utilizar la variable que diferencia entre tener la página web alojada en servidores propios (41%) o ajenos (59%) de la empresa, que supone un mayor grado de implementación en las TIC.

Tabla 6.22: Factores del mercado

Variable	Media IDG	F-Snedecor
Grado de competencia mercado doméstico		3,50*
Mercado atomizado	0,3412	
Mercado concentrado	0,4095	
Dinamismo del mercado		1,08
Expansivo	0,3959	
Estable	0,4286	
Recesivo	0,3816	

*p<0,1. Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

6.3.2.3. Estrategia de expansión geográfica

Para clasificar las empresas en los diferentes grupos estratégicos, utilizar alguno de los criterios individuales²⁹⁴ de la literatura, al respecto de la delimitación de la estrategia de expansión de mercados, podría ser una opción, de la misma forma que sería, la utilización de medidas multidimensionales.

En este sentido, de acuerdo a las clasificaciones definidas²⁹⁵ (Piercy, 1981b; Lee y Yang, 1990; Naidu y Prasad, 1994; Alonso y Donoso, 1998; Navarro, 2002; Suarez *et al.*, 2002; Katsikea *et al.*, 2005; Mas *et al.* 2006; Losada *et al.*, 2007; Ruzo *et al.*, 2011), y según los datos disponibles en nuestra investigación, el número de zonas geográficas²⁹⁶ y/o las zonas de destino serían las dos variables posibles para delimitar la estrategia que adopta la empresa en la estrategia de expansión exterior. No obstante, ambas tienen la limitación que supone no recoger la distribución de las ventas entre las cuatro áreas consideradas²⁹⁷, cuya medida sí ofrece el índice de dispersión (que mide el grado de diversificación). Recordemos que cuanto más próximo este a 1, el

²⁹⁴ A este respecto, si tuviéramos en cuenta exclusivamente el número de países destino de las exportaciones, no dejaría de ser poco operativo (Rialp, 1997; Alonso y Donoso, 1998), ante la dificultad de discriminar entre una estrategia de diversificación o de concentración, tal como hemos expuesto en el capítulo cuarto.

²⁹⁵ Para más detalle véase capítulo 2.

²⁹⁶ Respecto a las alternativas estratégicas, en relación con la adscripción de cada empresa a cada una de las dos estrategias de expansión de mercados de exportación, se podría utilizar el punto de corte de la media muestral del número de zonas geográficas y del número de países a los que exportan las empresas, siguiendo a Ramírez y Espitia (2000) y Suarez, Olivares y Galván (2002). No obstante al no disponer del número de países, nos podríamos apoyar únicamente en el número de zonas (punto de corte 2,57 zonas). Obviamente, la clasificación no sería la más adecuada.

²⁹⁷ Podría ocurrir que una empresa exportara a las 4 zonas geográficas definidas, pero que el porcentaje mayoritario estuviera focalizado en una de ellas (por ejemplo la UE-27), y el resto repartido en mínimas cuotas al resto de áreas.

valor del IDG, mayor será la diversificación geográfica de la empresa, mientras que para valores próximos a 0, mayor será la concentración geográfica. De esta forma, la máxima diversificación se daría cuando la empresa operara con cuotas similares en todas las áreas geográficas consideradas.

Por consiguiente, se ha dividido la muestra en dos grupos, que se sugiere con un comportamiento exportador diferente: en el primero se encuentran las empresas que diversifican sus exportaciones por debajo de la media del IDG, y en el segundo las que diversifican sus ventas al exterior por encima de la media. La nueva variable creada es dicotómica, denominada *IDG dicotómica*, adoptando el valor 1 cuando $IDG \leq \text{media}$ (concentración de mercados) y valor 2 cuando $IDG > \text{media}$ (diversificación de mercados). Esta variable definirá de una manera más exacta si el enfoque de expansión de mercados adoptada es tendente a la concentración o a la diversificación exterior. De esta forma, al primer grupo lo relacionamos con las empresas con tendencia a la *estrategia de concentración*, mientras para el segundo grupo haremos lo propio con la *estrategia de diversificación*.

El 48,36% de la muestra de las industrias catalanas tiene un grado de diversificación por debajo de la media muestral del IDG, mientras que el 51,64% restante diversifica por encima de la media, tal como muestra la Tabla 6.23. A su vez, se ha calculado el índice de dispersión para cada grupo de empresas, obteniéndose unos resultados bastantes contundentes, al existir diferencias significativas entre los valores medios de los dos grupos considerados. En este sentido, las empresas con mayor diversificación obtienen un índice medio de 0,5958, frente al 0,1850 del grupo de empresas con una diversificación por debajo de la media, y que por tanto se orientarían a priorizar sus ventas en alguna de las áreas definidas, puesto que un valor próximo a 0 del IDG recoge un grado de concentración máximo.

Tabla 6.23: Características generales de los grupos de empresas

	IDG ≤ media	IDG > media	F de Snedecor
% empresas	48,36	51,64%	
Media IDG	0,1850	0,5958	701,13***
Media número zonas	1,8	3,1	110,15***

***p<0,01

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Adicionalmente, nos interesa comprobar de qué forma afecta esta división de la muestra en variables tales como el número de zonas geográficas que abarca la empresa y el destino de sus exportaciones. Vemos que, efectivamente, y como cabría esperar, el número de zonas a las que se dirige la empresa es bastante superior, con una media de casi 3,1 zonas, para las más diversificadas, frente a una media de 1,8 zonas, para las empresas con mayor concentración en alguna de las áreas consideradas y en particular hacia el mercado comunitario, como a continuación señalamos. Estos resultados nos conducen también a poder afirmar las diferencias significativas existentes entre los dos grupos en que hemos dividido la muestra.

Si bien la UE es el destino mayoritario para ambos grupos (Tabla 6.24), las diferencias se encuentran en el resto de destinos geográficos, al ser la proporción de empresas, para cada área considerada, significativamente diferente se trate de un grupo estratégico u otro. Para las empresas más diversificadas, todos los destinos geográficos tienen un porcentaje bastante superior al grupo contrario²⁹⁸.

Tabla 6.24: Distribución por zonas destino (% empresas)

Zonas	IDG ≤ media	IDG > media
UE	96,32	99,36
Latinoamérica	27,94	57,32
Resto OCDE	27,94	77,07
Resto mundo	44,85	75,80

Ji-cuadrado = 24,3227 (p = 0,0000)

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

²⁹⁸ En el grupo de empresas con una diversificación por debajo de la media, la exportación a la UE, con un 96,3% de las empresas, es muy superior al de resto de destinos geográficos.

6.4. Análisis comparativo según el enfoque de expansión de mercados exteriores

Tal como acabamos de señalar se ha dividido la muestra en dos grupos²⁹⁹: el primero, $IDG \leq \text{media}$, relacionado con un enfoque tendente a la concentración de mercados, compuesto por el 48,36% de la muestra y caracterizado por una media del IDG más próxima a 0 y con menos de 2 zonas destino de media, frente al grupo relacionado con la “estrategia alternativa”, con el 51,64% de las empresas, una media de IDG más cercana a 1 y un número de zonas media algo mayor de 3.

En los apartados siguientes se analizan las diferencias existentes entre los dos grupos de empresas considerados, es decir, según la distribución de sus exportaciones entre las distintas áreas geográficas estén más concentradas o más diversificadas. Dicho de otra manera, ¿qué características diferencian aquellas empresas catalanas que más diversifican geográficamente de aquellas que más concentran sus ventas al exterior?

Para ello, se elaboran las tablas de contingencia entre las diferentes variables del estudio en función de estos dos segmentos de empresas que se les sugiere un comportamiento exportador diferente (IDG dicotómica), contrastando estadísticamente los resultados con la prueba de asociación ji-cuadrado o el análisis de la varianza, según corresponda.

6.4.1. Características de la empresa

Las diferencias significativas en cuanto al *tamaño* son muy marcadas: la mayoría de empresas más diversificadas se corresponde a las de tamaño mediano, con un 54,14%, frente al 17,8% de las pequeñas. En contra, son las pequeñas empresas las que más concentradas tienen sus exportaciones, ya

²⁹⁹ Utilizando como punto de corte la media muestral del IDG.

que representan el 40,1%. Con respecto a las grandes empresas el porcentaje es similar en ambos grupos (cerca al 30%)³⁰⁰.

En referencia a la *antigüedad* de la empresa, no observamos asociación entre esta variable y la IDG dicotómica, para un nivel de significación menor del 0,05, pero sí para un nivel menor del 0,1. El grupo de empresas con mayor diversificación de mercados son más antiguas, frente al grupo con mayor concentración geográfica³⁰¹.

La distribución de los *sectores* de las empresas, según su *naturaleza tecnológica*, difiere sea el grupo tendente a la estrategia de diversificación, de aquél tendente a la concentración de mercados, en el sentido de que la mitad de las industrias más diversificadas poseen una intensidad tecnológica más alta³⁰², frente al 29,25%, correspondiente a las industrias con menor grado de diversificación geográfica. El porcentaje se invierte en el caso de los sectores con menor intensidad tecnológica³⁰³, siendo un 70,75% para las empresas que concentran sus ventas en pocos mercados, frente al 47,13% de las empresas con mayor diversificación.

El 58,6% de las empresas que adoptan una diversificación mayor de mercados exteriores pertenecen a un *grupo de sociedades*, frente al 46,9% de aquellas que siguen la alternativa contraria. Estas diferencias son además significativas.

En cuanto a la *composición accionarial* de la empresa, la proporción de empresas participadas³⁰⁴ con una mayor diversificación, representa un porcentaje superior de aquellas con mayor concentración, un 38,2% frente al

³⁰⁰ Tal como se ha comprobado en el anterior apartado, la trayectoria ascendente entre el IDG y el tamaño empresarial, alcanza su punto más álgido en la mediana empresa, a partir de cual el índice disminuye y se estabiliza.

³⁰¹ A su vez, los datos obtenidos de la ESEE-2009, indican que la edad media de las empresas con IDG > media es de 40,9 años frente al grupo con IDG ≤ media, con 33,9 años, siendo estas diferencias significativas ($p < 0,01$).

³⁰² Incluyen las categorías de intensidad tecnológica media-alta y alta. No obstante, las que representan mayor porcentaje, son las empresas con una intensidad tecnológica media-alta, con un 43,31% del total del grupo.

³⁰³ Incluyen las categorías de intensidad tecnológica media-baja y baja.

³⁰⁴ Prácticamente todas las empresas participadas de la muestra, están dominadas por el capital extranjero (participación extranjera sobre el capital social ≥ 50%).

23,1%. Al considerarse esta variable también continua, si comparamos la media de participación extranjera en cada uno de los grupos definidos, también encontramos diferencias significativas entre las medias, con una diferencia de 16 puntos porcentuales entre ambos grupos de empresas.

La *intensidad o propensión importadora* es superior en las empresas con tendencia a la diversificación, con un 18,63%, frente al 12,45% para el grupo de empresas tendente a la estrategia alternativa.

Tabla 6.25: Características de la empresa

Variables	% empresas		Ji-cuadrado / F de Snedecor
	IDG ≤ media	IDG > media	
Tamaño			23,06*** (χ^2)
Pequeña	40,14	17,83	
Mediana	30,61	54,14	
Grande	29,25	28,03	
Antigüedad			6,37* (χ^2)
Hasta 20 años	32,65	21,66	
De 21 a 30 años	21,09	18,47	
De 31 a 50 años	26,53	33,12	
Mas de 50 años	19,73	26,75	
Sector (Intensidad tecnológica)			19,76*** (χ^2)
Baja	39,46	30,57	
Media-baja	31,29	16,56	
Media-alta	21,77	43,31	
Alta	7,48	9,55	
Pertenencia grupo empresarial			4,14** (χ^2)
Pertenece	46,94	58,60	
No pertenece	53,06	41,40	
Participación de capital extranjero			8,09*** (χ^2)
Empresa participada	23,13	38,22	
Empresa no participada	76,87	61,78	
<i>Media (% participación)</i>	<i>20,93</i>	<i>36,73</i>	9,77*** (F)
Intensidad importadora			
<i>Media (%)</i>	<i>12,45</i>	<i>18,62</i>	11,12*** (F)

***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

6.4.2. Factores del producto

De la Tabla 6.26 resaltamos que no existe asociación, ni entre la *estandarización* del producto con IDG dicotómica, ni de ésta variable con la *diversificación* del producto; la distribución de empresas, tanto en el grupo con mayor diversificación geográfica como en el de mayor concentración, es similar, si bien el porcentaje de empresas con alta estandarización en sus productos es algo superior en el grupo con IDG>media, con casi un 60%, frente al 55,7% del grupo contrario. Por tanto, según este análisis, ni la diversificación, ni la estandarización del producto, influirían en el enfoque de expansión de mercados adoptado por la empresa³⁰⁵.

Tabla 6.26: Factores del producto

Variables	% empresas		Ji-cuadrado / F de Snedecor
	IDG ≤ media	IDG > media	
Estandarización producto			0,52 (χ^2)
Alta	55,78	59,87	
Baja	44,22	40,13	
Diversificación producto			0,51 (χ^2)
Diversifica	21,09	17,83	
No Diversifica	78,91	82,17	
Inversión I+D			17,71*** (χ^2)
Si realiza	45,58	69,43	
No realiza	54,42	30,57	
<i>Media (I+D/ventas) (%)</i>	<i>0,76</i>	<i>1,74</i>	12,70*** (F)

***p<0,01

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Teniendo en cuenta que la inversión en I+D se ha utilizado como variable que recoge la *diferenciación* del producto, en la Tabla 6.26 observamos como el 69,4% de las empresas más diversificadas realizan actividades de I+D, frente al 45,5% que supone para las empresas con menor diversificación, siendo estas diferencias significativas. De esta forma, la diversificación exportadora estaría condicionada por la realización o no de actividades I+D³⁰⁶ en las

³⁰⁵ En el mismo sentido apuntaba el análisis ANOVA de cada una de estas dos variables, del apartado anterior.

³⁰⁶ Variable dicotómica que indica si la empresa realizó o contrató actividades de I+D (valor 1), o no (valor 2).

empresas, que podría sugerir que los mercados no sean suficientemente amplios para productos con mayor especialización.

Al tratarse también de una variable continua, podemos calcular la inversión media de I+D sobre las ventas totales, en cada uno de los dos grupos en que hemos dividido la muestra, comprobando que la media es superior en el segmento de empresas con una mayor diversificación de mercados, en concreto un 1,7%, frente al 0,75% para las empresas que concentran sus exportaciones en alguna de las áreas consideradas, sugiriendo, por tanto, que la diversificación exterior sea más probable entre empresas con un papel más activo en I+D.

6.4.3. Factores de marketing

En referencia a la *estrategia de distribución* las dos variables consideradas tienen asociación con IDG Dicotómica. En este sentido, las empresas con mayor diversificación de mercados son las más propensas a invertir en el exterior, representando un 33,8%, frente al 14,3% de aquellas tendentes a una concentración geográfica. De igual forma, las empresas que utilizan un tipo de exportación directa tienden a diversificar más sus ventas; tres de cada cuatro empresas de este segundo segmento de empresas utilizan este tipo de exportación, frente al 56,5% que representa para el segmento tendente a la concentración de sus ventas exteriores.

Para el resto de variables consideradas en este apartado (Tabla 6.27), obtendríamos que: la realización de *investigaciones de mercado*, no influye en una mayor o menor diversificación de mercados; el gasto medio de *actividades de comunicación*³⁰⁷ sobre ventas es inferior en empresas con mayor diversificación, si bien estas diferencias no son significativas. Sin embargo, para la variable *disposición de pagina web* alojada en servidores de la empresa, si encontramos asociación con IDG dicotómica, con un porcentaje superior para aquellas empresas con mayor diversificación exterior. En el mismo sentido apuntaba el análisis anterior de la varianza, de forma que

³⁰⁷ Publicidad, promoción y relaciones públicas.

estas diferencias significativas podrían sugerir que, en la diversificación de las exportaciones, el papel de las TIC podría ser un factor condicionante para la empresa.

Tabla 6.27: Factores de marketing

Variables	% empresas		Ji-cuadrado / F de Snedecor
	IDG ≤ media	IDG > media	
Implantación en el exterior			15,63*** (χ^2)
Empresa inversora	14,29	33,76	
Empresa no inversora	85,71	66,24	
Exportación directa			5,36** (χ^2)
Si	56,35	71,15	
No	43,65	28,85	
Actividades de comunicación			
<i>Media (Gastos publicidad/ventas) (%)</i>	<i>1,96</i>	<i>1,43</i>	1,24 (F)
Página web (servidores de la empresa)			2,92* (χ^2)
Si dispone	35,82	45,89	
No dispone	64,18	54,11	
Investigación de mercados			0,86 (χ^2)
Si realiza	25,17	29,94	
No realiza	74,83	70,06	

***p < 0,01; **p<0,05; *p<0,1

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

6.4.4. Factores del mercado

Entre las empresas que diversifican sus ventas exteriores por encima de la media, el 14% venden sus productos en un mercado atomizado, en cambio, representan el 22,4% de las empresas con una tendencia a la concentración de sus ventas exteriores, resultando estas diferencias significativas³⁰⁸ ($p=0,056$). Esta diferencia supondría que las empresas con competidores más fuertes en el mercado doméstico tienden a diversificar sus exportaciones en un mayor número de mercados. No obstante, si la variable estudiada es el dinamismo de los mercados actuales, no se destacan diferencias significativas (Tabla 6.28).

³⁰⁸ En el mismo sentido apuntaba el análisis ANOVA, del apartado anterior.

Tabla 6.28: Factores del mercado

Variables	% empresas		Ji-cuadrado
	IDG ≤ media	IDG > media	
Grado competencia			3,64* (χ^2)
Mercado atomizado	22,45	14,01	
Mercado concentrado	77,55	85,99	
Dinamismo del mercado			1,62 (χ^2)
Expansivo	12,93	12,10	
Estable	25,85	32,48	
Recesivo	61,22	55,41	

*p<0,1. Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

CAPITULO 7
ANALISIS DE RESULTADOS (II)

En el anterior capítulo se ha realizado un completo análisis descriptivo, que nos ha permitido tener una visión amplia de las diferentes características de la muestra de nuestro estudio y de sus diferencias significativas según diferentes variables explicativas.

Con respecto al último análisis descriptivo realizado se han comparado los resultados obtenidos para los dos grupos de empresas en que dividimos la muestra: aquellas con una mayor diversificación en mercados exteriores y aquellas que han mostrado un comportamiento exportador tendente a una mayor concentración geográfica. Tal y como se ha podido constatar, a través de la prueba ji-cuadrado, los resultados son estadísticamente significativos para un conjunto de variables explicativas, lo que permite confirmar que existe asociación con diversas variables.

En esta comparación se han puesto de manifiesto una serie de diferencias que, de alguna manera caracterizan el comportamiento exportador de la muestra analizada de las industrias catalanas, en cuanto al enfoque de la expansión de mercados de exportación. De esta forma, según estos resultados, las empresas que más diversifican sus ventas en el exterior acostumbran a ser de tamaño mediano, de mayor antigüedad, con un sector económico de naturaleza tecnológica superior, con una participación mayor de capital extranjero, más intensamente importadora, con un papel más activo en I+D, con implantación en el exterior o la adopción de la exportación directa como forma de entrada y con mayor grado de implementación de las TIC.

En el cuarto capítulo hemos expuesto toda una serie de hipótesis de trabajo, basadas en los argumentos teóricos y empíricos existentes a lo largo de la literatura de la internacionalización, y que por un lado han reflejado como los elementos de la empresa y del entorno pueden influir en la estrategia de expansión de mercados adoptada, y por otro como esta estrategia influye sobre el resultado exportador de la empresa.

En los análisis de este capítulo, en primer lugar, trataremos de encontrar aquellos factores que consiguen explicar de forma más significativa la diversificación de las empresas en los mercados exteriores, y en segundo lugar, relacionaremos los resultados de la actividad internacional de la empresa con la estrategia de expansión de mercados internacional. Como se ha especificado en el capítulo metodológico, en esta investigación se distinguen tres modelos que se pretenden explicar y que se relacionan con las hipótesis planteadas de antemano.

Para el primero de los análisis, utilizamos la técnica de regresión logística binaria o *logit* binario, con el objetivo de encontrar la dirección y la intensidad con la que los factores explicativos inciden en la adopción de una diversificación de mercados o de la estrategia alternativa, concentración de mercados. Para el segundo modelo, analizamos como afecta esta estrategia sobre el resultado exportador, y para ello nos fundamentaremos en el análisis paramétrico de la varianza (ANOVA). En el tercer modelo, se explica cual es la relación existente entre el grado de internacionalización y el grado de diversificación geográfica, utilizando para ello el método de estimación de *White*, partiendo de una regresión lineal.

7.1. Factores que influyen en la estrategia de expansión internacional

Según lo planteado anteriormente, en este apartado vamos a analizar la información, con el objetivo de identificar ciertas características de la empresa, del marketing y del mercado que afectan en el enfoque de expansión exterior adoptado para una muestra de empresas industriales exportadoras catalanas y de esta forma poder contrastar las relaciones postuladas en las hipótesis de nuestro trabajo.

7.1.1. Variables relacionadas con el primer modelo

Para poder llevar a cabo un análisis de regresión logística binaria, **la variable dependiente** ha de ser binaria³⁰⁹. Para ello, hemos transformado la variable *IDG dicotómica* en ficticia o *dummy*, adoptando el valor 1, cuando la expansión exterior implica la adopción de una estrategia tendente a la diversificación de mercados, y valor 0, en la estrategia alternativa, que implica una concentración en mercados exteriores. De esta forma permite clasificar a las empresas en función de la probabilidad de que pertenezca a un grupo u otro en que se divide la muestra.

Las **variables independientes** tratadas en este estudio son tanto de tipo cuantitativo o cualitativo, tal como las hemos definido en el capítulo metodológico, mientras las variables incluidas en un modelo que aplique esta técnica han de ser del tipo binario o cuantitativo. De esta forma las variables dicotómicas se transforman en variables ficticias, donde el valor 1 indica la presencia del atributo y el valor 0 la ausencia. Para las variables categóricas, se crean n-1 variables ficticias, de forma que la categoría no incluida se toma de referencia. Las variables de tipo cuantitativo no han de tener transformación alguna.

Por tanto, las variables independientes o explicativas de este primer modelo, definidas en el capítulo quinto de esta investigación, se han introducido en este análisis, tras transformar las variables dicotómicas y categóricas en variables ficticias o *dummy*, tal como detallamos en la siguiente tabla.

³⁰⁹ Cuando los valores de la variable dicotómica son 0 y 1, suele denominarse variable binaria. Por tanto, variables dicotómicas binarias son también variables ficticias (Santesmases, 2009).

Tabla 7.1: Variables del modelo de regresión logístico binario

Variable dependiente	Variables independientes		Hipótesis
IDG dicotómica <i>Dummy</i> : IDG>media (1 = Sí; 0 = No)	Características de la empresa		
	Tamaño de la empresa Pequeña Mediana Grande	2 variables <i>dummy</i> : Pequeña (1 = Sí; 0 = No) Mediana (1 = Sí; 0 = No) (categoría de referencia)	H1
	Antigüedad de la empresa Hasta 20 años De 21 a 30 años De 31 a 50 años Mas de 50 años	3 variables <i>dummy</i> : (categoría de referencia) De 21 a 30 (1 = Sí; 0 = No) De 31 a 50 (1 = Sí; 0 = No) Mas de 50 (1 = Sí; 0 = No)	H2
	Sector industrial Intensidad tecnológica baja Intensidad tecnológica media-baja Intensidad tecnológica media-alta Intensidad tecnológica alta	3 variables <i>dummy</i> : (categoría de referencia) Media-baja (1 = Sí; 0 = No) Media-alta (1 = Sí; 0 = No) Alta (1 = Sí; 0 = No)	H3
	Pertenencia a un grupo empresarial	<i>Dummy</i> : Si pertenece (1 = Sí; 0 = No)	H4
	Participación de capital extranjero	Cuantitativa: % (de 0 a 100%)	H5
	Intensidad importadora (a)	<i>Dummy</i> : Mas de 22% (1 = Sí; 0 = No)	H6
	Factores del producto		
	Estandarización producto	<i>Dummy</i> : Alta (1 = Sí; 0 = No)	H7
	Diversificación del producto	<i>Dummy</i> : Diversifica (1 = Sí; 0 = No)	H8
	Inversión I+D	Cuantitativa: inversión I+D/ventas (%)	H9
	Factores de marketing		
	Implantación en el exterior	<i>Dummy</i> : Empresas con IDE (1 = Sí; 0 = No)	H10
	Exportación directa	<i>Dummy</i> : Si la adopta (1 = Sí; 0 = No)	H10
	Actividades de comunicación	Cuantitativa: gastos publicidad, promoción y relaciones públicas/ventas (%)	H11
Página web (servidores de la empresa)	Si dispone (1 = Sí; 0 = No)	H12	
Investigación de mercados	<i>Dummy</i> : Si realiza (1 = Sí; 0 = No)	H13	
Factores del mercado			
Grado de Competencia	<i>Dummy</i> : Mercado atomizado (1 = Sí; 0 = No)	H14	
Dinamismo del mercado Expansivo Estable Recesivo	2 variables <i>dummy</i> : (categoría de referencia) Estable (1 = Sí; 0 = No) Recesivo (1 = Sí; 0 = No)	H15	

(a) Se ha dividido la muestra por la media de PM (PM<media; PM>media).

Fuente: elaboración propia

7.1.2. Análisis relacionado con el primer modelo

Para explicar el **primer modelo** utilizamos el análisis de regresión logística binaria o binomial³¹⁰, técnica que ha sido utilizada para otros trabajos sobre el proceso de internacionalización de las empresas españolas (e.g. Pla, 1999; Pla y Cobos, 2002; Claver *et al.*, 2005; Calderón *et al.*, 2007; Losada *et al.*, 2007), tal como hemos avanzado en el capítulo metodológico.

Proporcionada una variable dependiente dicotómica y un conjunto de variables explicativas cualitativas o cuantitativas, y tras haber realizado las transformaciones oportunas en las variables, la regresión logística consiste en obtener una función lineal de las variables independientes, que permita clasificar las empresas en una de las dos subpoblaciones o grupos establecidos por los dos valores de la variable dependiente. De esta forma, vamos a identificar aquellos factores que influyen de forma significativa, en la probabilidad de adoptar por parte de la empresa una mayor diversificación de mercados exteriores o la estrategia alternativa, concentración de mercados.

En el análisis del modelo planteado (Tabla 7.2), la bondad del ajuste conseguido, medido a través del estadístico ji-cuadrado³¹¹, presenta una significación de 0,00 e indica que al menos uno de los parámetros del modelo es significativamente diferente a 0, siendo, por tanto, el poder explicativo del modelo propuesto significativo. Así mismo, el indicador de bondad del ajuste R^2 de *Nagelkerke*, tienen un valor de 0,32, similares a los valores de otros trabajos de investigación, tales como *Vida et al.* (2000), *Calderón et al.* (2007).

Con el estadístico -2Log, al tratarse de un método de estimación de máxima verisimilitud, su disminución respecto al modelo nulo, también es un indicativo del buen ajuste del mismo.

³¹⁰ Para realizar el análisis utilizamos el programa estadístico *Dyane 4* (Santesmases, 2009).

³¹¹ Contrasta la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo en su conjunto son 0.

Tabla 7.2: Resultados del análisis de regresión logística binaria

	Variable independiente	Coefficiente β	Exp (β)	Estadístico de Wald
Características de la empresa				
H1	Tamaño			
	Pequeña	0,2247	1,2520	0,2482
	Mediana	1,0817	2,9496	9,2147***
	Grande (categoría de referencia)			
H2	Antigüedad			
	Hasta 20 años (categoría de referencia)			
	De 21 a 30 años	0,6446	1,9052	2,3426
	De 31 a 50 años	0,6734	1,9609	3,3741*
	Más de 50 años	0,3757	1,4561	0,8888
H3	Sector industrial			
	Intensidad tecnológica baja (categoría de referencia)			
	Intensidad tecnológica media-baja	-0,6103	0,5432	2,6960
	Intensidad tecnológica media-alta	0,7914	2,2066	5,1677**
	Intensidad tecnológica alta	-0,3635	0,6953	0,3904
H4	Pertenencia grupo empresarial	-0,1131	0,8931	0,1148
H5	Participación de capital extranjero	0,0070	1,0070	3,5679*
H6	Intensidad importadora	0,4588	1,5822	1,6692
Factores del producto				
H7	Estandarización producto	0,0149	1,0150	0,0026
H8	Diversificación del producto	-0,1865	0,8299	0,2665
H9	Inversión I+D	0,1553	1,1680	3,8045*
Otros factores de marketing				
H10	Implantación en el exterior	1,4962	4,4647	12,4556***
H10	Exportación directa	0,6771	1,9681	4,1774**
H11	Actividades de comunicación	-0,0684	0,9339	3,1807*
H12	Página web	0,3190	1,3757	1,1872
H13	Investigación de mercados	0,3061	1,3581	0,8174
Factores del mercado				
H14	Grado de Competencia	-0,3897	0,6773	1,1476
H15	Dinamismo del mercado			
	Expansivo (categoría de referencia)			
	Estable	-0,3971	0,6723	0,7069
	Recesivo	-0,6318	0,5317	1,8891
	Constante	-1,5760		
-2 Log de la verosimilitud: 421,1045 (modelo nulo)				
-2 Log de la verosimilitud: 337,6142				
Ji cuadrado: 83,4903 ***				
(R ² de Nagelkerke): 0,3203				
Capacidad predictiva: 72,04%				

***p<0,01; **p<0,05; p<0,1

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Comprobamos, también, como la capacidad de predicción del modelo es buena, ya que el porcentaje de casos correctamente clasificado es del 72,04%, el cual se mueve dentro de los porcentajes que manejan investigaciones similares (e.g. Aulakh *et al.*, 1997; Brouthers, 2002; Pan y Tse, 2000; Pla, 2000; Pla y Cobos, 2002; Rienda, 2005; Calderón *et al.*, 2007). Del porcentaje de clasificación correcta, la mayor tasa de aciertos se sitúa en el grupo de empresas que toman el valor 1, es decir, que adoptan una estrategia tendente a la diversificación de mercados (Tabla 7.3).

Tabla 7.3: Tabla de clasificación del modelo (matriz de confusión)

Valores observados	Valores pronosticados por la función logística		Total	Porcentaje correcto
	Valor 0	Valor 1		
0	102	45	147	69,4
1	40	117	157	74,5
Total	142	162	304	72,04

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Una vez estimado el modelo, al resultar éste significativo, los valores que éstos predicen constituyen probabilidades de adoptar la opción que representa el valor 1 en la variable dependiente. La significación fijada de las variables independientes asociada al estadístico de *Wald*, es menor del 0,10, es decir, la hipótesis de que el parámetro correspondiente es nulo, puede ser rechazada al nivel de significación del 0,10. Las variables significativas tendrán influencia en la probabilidad de pertenecer al colectivo exportador con una diversificación de mercados exteriores mayor³¹². Si el signo es positivo en las estimaciones obtenidas, indicarán aumentos en la probabilidad de pertenecer a este grupo, mientras que un coeficiente negativo supone un incremento en la probabilidad de pertenecer al grupo alternativo, es decir fomentará la adopción de una concentración de las ventas exteriores en pocos mercados.

Las variables significativas en la explicación de la variable dependiente, obtenidas de los resultados del modelo analizado, según el estadístico de *Wald*, son (véase Tabla 7.2): empresas de tamaño mediano, de 31 a 50 años de

³¹² Valor 1 de la variable dependiente del modelo.

antigüedad, intensidad tecnológica media-alta, participación de capital extranjero, inversiones en I+D, implantación en el exterior, exportación directa y actividades de comunicación. En cuanto al signo de las estimaciones, éste es positivo en todos los parámetros, excepto en actividades de comunicación, que es negativo. En este último caso, cuanto menor sean los gastos en publicidad sobre ventas, mayor será la probabilidad de adoptar una diversificación de mercados. Y para el resto de variables, si presentan las categorías significativas, mayor será la probabilidad de diversificar las ventas exteriores.

Seguidamente se analizan de forma detallada los coeficientes β estimados, su significación y los exponenciales β , de los resultados obtenidos en la regresión logística binaria (véase Tabla 7.2), con el objeto de discutir cada uno de los resultados concretos, para cada hipótesis planteada en el cuarto capítulo de la presente investigación.

Hipótesis 1: El tamaño de la empresa influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

La dimensión empresarial ha sido ampliamente estudiada en la literatura sobre la internacionalización, como factor que puede influir en las decisiones de las organizaciones en este ámbito. En la revisión de la literatura expuesta en el cuarto capítulo, se ha comprobado que la mayoría de los estudios confirman la existencia positiva en la relación entre el tamaño y la estrategia de diversificación de mercados exteriores (Navarro, 2002; Suarez *et al.*, 2002; Castillo y Requena, 2003).

En el modelo planteado, el tamaño mediano de la empresa es una variable significativa ($p=0,002$), con un signo del coeficiente estimado positivo. Según se desprende del exponencial β , una empresa con una dimensión mediana tiene prácticamente tres veces más probabilidad de adoptar una mayor diversificación exterior que una empresa de tamaño grande³¹³. De este

³¹³ Categoría de referencia.

modo, el tamaño influye en la diversificación de mercados, aceptando por tanto la hipótesis planteada.

Según nuestra investigación la relación entre tamaño empresarial y la variable dependiente tiene un nivel máximo, identificado en las medianas empresas, a partir del cual el tamaño deja de tener relevancia. En este sentido, se pronuncian Alonso y Donoso (1998), tal como se ha señalado en el sexto capítulo.

También cabe recordar que en la investigación de Suarez *et al.* (2002) se confirma estadísticamente que las empresas de tamaño mayor están más diversificadas geográficamente que las microempresas; no obstante las diferencias significativas únicamente se encuentren entre las empresas de tamaño medio y grande frente a las microempresas, el contraste utilizado no permite asegurar que exista una diferencia significativa entre las medianas/grandes y las pequeñas empresas, ni entre estas últimas y las microempresas. Por su parte, en el estudio de Castillo y Requena (2003), sus resultados confirman que la relación entre tamaño de empresa y grado de diversificación geográfica es significativa. Y en este mismo sentido se pronuncia Navarro (2002), que encuentra que la tendencia a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados aumenta cuando lo hace el tamaño de la empresa.

Así mismo, hay que señalar, que esta relación ya se puso de manifiesto en el análisis descriptivo del anterior capítulo, cuando observamos que las empresas medianas se relacionaban con una mayor diversificación respecto al resto de tamaños, lo cual queda validado empíricamente tras el presente análisis logístico binario.

Hipótesis 2: La antigüedad de la empresa influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

La antigüedad de la empresa se ha mostrado como una variable relevante en la decisión de diversificar mercados exteriores. La edad de una empresa

comprendida entre 31 y 50 años se presenta como una variable explicativa del modelo, y con un coeficiente estimado de signo positivo³¹⁴, en el sentido que estas empresas tienen 1,96 veces más de probabilidad de adoptar una mayor diversificación geográfica respecto a las más jóvenes (≤ 20 años)³¹⁵. En este sentido, la antigüedad de la empresa condiciona la adopción de una estrategia tendente a la diversificación de mercados, contrariamente a los resultados obtenidos por Navarro (2002)³¹⁶.

Por consiguiente, en nuestra investigación son las firmas de mayor antigüedad las que tienen más probabilidad de diversificar mercados exteriores, tomando como referencia las empresas más jóvenes.

Hipótesis 3: La intensidad tecnológica del sector influye en la probabilidad de una mayor diversificación de mercados exteriores.

Con la formulación de la hipótesis 3 esperábamos que la naturaleza tecnológica del sector influyera en el enfoque de la expansión de mercados exteriores adoptado. De acuerdo a los datos obtenidos, el sector con un nivel tecnológico medio-alto es una variable significativa y el signo del coeficiente β es también positivo, de forma que la pertenencia de una firma a un sector de intensidad media-alta incrementa en 2,2 veces la probabilidad de una mayor diversificación de las ventas exteriores, en relación a pertenecer a un sector de intensidad baja³¹⁷.

Por consiguiente, la adopción de las empresas de un enfoque de diversificación de mercados está condicionada por el grado de intensidad tecnológica del sector al que pertenece, siendo mayor la probabilidad si ésta se corresponde a un nivel más avanzado, y en concreto al nivel medio-alto, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis planteada.

³¹⁴ En este mismo sentido, la variable más de 50 años de antigüedad tiene un signo positivo, pero ésta no resulta significativa.

³¹⁵ Categoría de referencia.

³¹⁶ La hipótesis de que la estrategia de expansión internacional está condicionada por la edad de la empresa no pudo ser aceptada.

³¹⁷ Categoría de referencia.

De los datos se desprende que esta influencia positiva sobre la variable dependiente alcanza un nivel máximo a partir del cual el nivel tecnológico de la empresa deja de tener relevancia, confirmando de esta forma los resultados obtenidos en el análisis descriptivo de capítulo anterior, a través de la prueba χ^2 , el cuál también se orientaba en este sentido.

Hipótesis 4: La pertenencia a un grupo empresarial incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.

Con la hipótesis 4 esperábamos que las empresas asociadas a un grupo de sociedades tendieran a una mayor diversificación en mercados exteriores respecto de aquellas empresas no integrantes en ningún grupo empresarial. El signo del coeficiente de regresión es negativo, contrariamente a la hipótesis formulada, sin embargo, al obtenerse, según el estadístico de *Wald*, unos resultados no significativos³¹⁸, no podemos validar que la pertenencia a un grupo de empresa este asociada a la variable dependiente del modelo planteado en la regresión *logit* binaria.

Estos resultados no corroboran los obtenidos por Navarro (2002) y Losada *et al.* (2007), que si encuentran relación entre ambas variables, en el sentido que el grado de asociacionismo o la pertenencia a un grupo empresarial aumentará la probabilidad a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados.

Hipótesis 5: La mayor participación de capital extranjero en la empresa incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.

El coeficiente de regresión de la variable referente a la participación de capital extranjero en la empresa tiene signo positivo, con lo cual una mayor participación incrementa la probabilidad de la empresa de adoptar un enfoque de diversificación de mercados. El valor del coeficiente β estimado (0,0069) es significativo con una $p=0,056$, lo que nos llevará a aceptar la

³¹⁸ No obstante, los resultados del análisis descriptivo si han sido significativos, según el estadístico χ^2

hipótesis planteada. La procedencia del capital social influye en la estrategia de expansión exterior seguida por la empresa, de manera que a mayor participación de capital extranjero mayor será la probabilidad de diversificar. A similar resultado llegan Castillo y Requena (2003), encontrando relación significativa entre esta variable y el grado de diversificación de mercados.

En este sentido apuntaba el análisis descriptivo realizado en el capítulo anterior, cuando observamos diferencias significativas entre los dos grupos de empresas que dividimos la muestra, de forma que las empresas con mayor participación extranjera se relacionaban con aquel grupo con una mayor diversificación, lo cual queda validado empíricamente tras el presente análisis de regresión logística binomial.

Hipótesis 6: La mayor actividad importadora de la empresa incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.

Se esperaba que una mayor propensión importadora de las empresas aumentara la probabilidad en diversificar las ventas exteriores respecto de aquellas empresas con un menor ratio de importación. El signo del coeficiente estimado es positivo, tal y como se planteaba en la hipótesis, sin embargo, la variable no resulta significativa³¹⁹, por lo que la adopción de un enfoque de diversificación de mercados se desvincula de la intensidad importadora de la empresa.

En este sentido, Castillo y Requena (2003) tampoco encuentran significación estadística entre la intensidad importadora y el grado de diversificación geográfica.

Hipótesis 7: La estandarización del producto influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

³¹⁹ No obstante, los resultados del análisis descriptivo si han sido significativos, según el estadístico F, en el sentido, que las empresas con mayor actividad importadora están asociadas a una mayor diversificación de mercados.

A pesar de que esta hipótesis no queda confirmada en el modelo propuesto tras realizar el análisis *logit* correspondiente, el signo del coeficiente estimado es el que se predecía en la literatura del cuarto capítulo. En este contexto, los productos con tendencia a la estandarización se relacionaban con una estrategia de diversificación de mercados, mientras la adaptación frecuente del producto a las características específicas del nuevo mercado, se asociaba a una estrategia de concentración de mercados (Ayal and Zif, 1979; Piercy, 1981b; Katsikeas y Leonidou, 1996; Navarro, 2002; Katsikea *et al.*, 2005; Mas *et al.*, 2006).

En la investigación de Más *et al.* (2000) tampoco se encuentra relación entre la estandarización del producto y la estrategia de diversificación de mercados, corroborando de esta forma nuestros resultados.

Hipótesis 8: La diversificación de producto influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

De la misma forma que ha ocurrido en la hipótesis anterior, tampoco ha sido posible validar la presente a través del modelo planteado, encontrando incluso un signo contrario al propuesto. Por consiguiente, la diversificación productiva y la geográfica de la empresa no están relacionadas, en contra de lo señalado por autores tales como Castillo y Requena (2003), en el sentido que una mayor diversificación productiva³²⁰ tiene relación significativamente positiva con el grado de diversificación geográfica.

Sin embargo, hay que considerar que la información sobre esta variable y la anterior no se refieren a los mercados exteriores en particular, sino a todo el ámbito de actuación de la empresa, lo que puede llevar a unos resultados con un cierto sesgo en su relación.

³²⁰ La variable utilizada por estos autores para medir la diversificación productiva es el número de líneas de productos secundarios exportados por las empresas.

Hipótesis 9: La mayor inversión en I+D incrementa la probabilidad de diversificar las ventas exteriores.

En la parte teórica, ya se ha señalada que la inversión en I+D ha sido incorporada como variable que recoge la diferenciación de producto. En este sentido Lee y Marvel (2009) recogen que esta variable mejorará el resultado de la empresa cuando ésta siga una estrategia de diferenciación.

Esta última variable relacionada con los factores del producto, que se sugiere determinante en el comportamiento exportador de la empresa según la estrategia de expansión exterior adoptada, si resulta significativa, con una $p=0,05$. Nos referimos a la variable explicativa inversión I+D sobre ventas. En los resultados de nuestro modelo presenta un coeficiente estimado de signo positivo, de forma que al incrementar el porcentaje en inversión de I+D sobre ventas, la probabilidad de diversificar mercados aumentará en 1,16 ($\text{Exp } \beta$), influyendo por tanto positivamente sobre la variable dependiente. De esta forma, se confirma que dicha inversión parece ser una elemento determinante en el enfoque de expansión exterior seguido por la empresa, conclusión a la que también llegan Castillo y Requena (2003).

Así mismo, cabe recordar, que esta relación ya se puso de manifiesto en el análisis descriptivo del capítulo anterior, cuando observamos que las empresas con mayor I+D sobre ventas, se correspondía al grupo de empresas que diversifican más sus exportaciones. Por tanto, y tras el resultado del análisis *logit* binario, concluimos que la inversión en innovación se muestra como predictor relevante de una mayor diversificación internacional, en el sentido que es más probable que se produzca entre empresas con un papel más activo en I+D.

Hipótesis 10: Una forma de entrada con mayor compromiso exportador incrementa la probabilidad de diversificar las ventas exteriores.

Tal como hemos propuesto en el capítulo cuarto, la forma de entrada es útil también para detectar el nivel de compromiso internacional de la empresa, y en nuestra investigación la implantación en el exterior se utiliza como variable de medida del compromiso exportador de la empresa, obteniendo de esta forma las empresas con IDE's el máximo grado de compromiso internacional.

Con respecto a su relación con la diversificación de mercados en el exterior, a la vista de los resultados, comprobamos que es una variable explicativa del modelo, con una significación del 0,0004, siendo a su vez el signo del coeficiente de esta variable el esperado. Según se desprende del exponencial β , las firmas que deciden implantarse en el exterior tienen 4,5 veces más probabilidad de utilizar un enfoque de diversificación en sus ventas exteriores respecto a una empresa que utiliza una forma de entrada que no suponga inversión en el exterior. En este sentido, se trata de la variable que más afecta al comportamiento exportador de la empresa, medido este por la estrategia de expansión en mercados exteriores.

De esta manera, se confirma la hipótesis 10 y validamos los resultados que se desprendían de la prueba χ^2 (véase capítulo 6), en el sentido que un mayor compromiso de recursos, riesgos y esfuerzos que supone el establecimiento de subsidiarias en el exterior, implica una mayor diversificación de mercados. Es decir, las empresas que están más comprometidas internacionalmente tienen más probabilidad de diversificar sus ventas exteriores de aquellas menos comprometidas.

En segundo lugar, otra variable incluida en este apartado ha sido el mayor compromiso que supone entrar en mercados exteriores a través de formas de exportación directa, que como ya ha quedado plasmado en la parte teórica, supone un grado de control mayor dentro de los diferentes tipos de exportación. En este caso, la exportación directa también se configura como una variable explicativa de la variable dependiente y con un coeficiente estimado de signo positivo, de forma que utilizar esta modalidad de entrada

aumenta la probabilidad³²¹ de adoptar una estrategia tendente a la diversificación exterior en casi el doble, respecto a la utilización de otros tipos de exportación.

Concluyendo la discusión de esta hipótesis, señalamos que un mayor grado de compromiso internacional, como consecuencia de formulas de entrada por medios propios, ya sea con el establecimiento de subsidiarias en el exterior o a través de la exportación directa, es el factor más determinante en adoptar un enfoque de diversificación de mercados, ya que la probabilidad que esto ocurra es de 4,5 y 2 veces³²² más, en empresas con IDE o con exportación directa respectivamente, en relación a las formas de entrada alternativas.

Hipótesis 11: La inversión en actividades de comunicación influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

Hipótesis medida por la variable gastos en publicidad, promoción y relaciones públicas sobre ventas, en el modelo de regresión logística binaria, el signo de su coeficiente β es negativo (-0,06), siendo éste estadísticamente significativo, aunque sea a un nivel de significación menor del 0,1. De esta forma, cuanto mayor sea el gasto en actividades de comunicación, menor será la propensión de la empresa en diversificar sus ventas exteriores, es decir, supondría un incremento en la probabilidad de adoptar la estrategia alternativa, la concentración de las ventas exteriores en pocos mercados.

Ya se ha señalado en el capítulo cuarto, como varios autores (Ayal y Zif, 1979; Piercy, 1981b; Mas *et al.*, 2000; Navarro, 2002; Katsikea *et al.*, 2005; Mas *et al.*, 2006), se pronunciaban al respecto, argumentando que si la empresa requiere una elevada inversión en nuevos programas de comunicación, con motivo de un mayor grado de adaptación de la estrategia de comunicación, disminuyen las posibilidades de seguir una estrategia de diversificación.

³²¹ No obstante, la probabilidad es menor que en el caso de una empresa con IDE.

³²² Según se desprende de los exponenciales de los coeficientes β de cada variable señalada en esta hipótesis.

No obstante el análisis descriptivo realizado en el capítulo anterior apuntaba en el mismo sentido, no se encontraron diferencias significativas en la media de gastos en comunicación entre aquellas empresas más diversificadas frente a las que adoptaban una concentración de sus ventas exteriores; sin embargo, en la regresión logística binaria si se confirma la relación negativa entre ambas variables, siendo por tanto el esfuerzo en publicidad dedicado por la empresa un factor determinante de la estrategia de expansión adoptada por la empresa.

Hipótesis 12: La disposición de una página web influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

En la predicción realizada, el signo del coeficiente β de la variable es positivo, según podemos observar en el modelo de regresión logística realizado, lo cual supondría que disponer de una página web alojada en servidores de la empresa, aumentaría la probabilidad en la adopción de una mayor diversificación de mercados, respecto de aquellas que utilizan servidores externos. No obstante, esta afirmación no se puede validar estadísticamente, ya que la variable no resulta explicativa, contrariamente al resultado obtenido en el análisis bivalente, en el que encontramos una relación significativa entre ambas variables, en el sentido que el grupo de empresas que diversifica más sus ventas exteriores se caracteriza por un mayor grado de implementación de las TIC.

Hipótesis 13: La realización de investigación de mercados influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

Según se ha señalado en la parte teórica, ha quedado demostrado empíricamente de la importancia que adquiere que el inicio de las actividades internacionales venga precedido por la investigación de los mercados internacionales (Kashani, 1989; Bonaccorsi, 1993; Cavusgil y Zou, 1994). No obstante, en la investigación de Monreal (2009) la propensión exportadora

disminuye significativamente cuando se llevan a cabo investigaciones de mercados.

De acuerdo a la hipótesis planteada en nuestro modelo, se espera que la realización de estudios de mercado tuviera mayor incidencia en aquel grupo de empresas tendentes a la diversificación de mercados. Sin embargo, en el análisis *logit*, aun el signo del coeficiente resulte positivo, el contraste de significación individual del parámetro muestra que, esta variable no es significativa en la explicación de la variable dependiente.

Al respecto hay que considerar que la información sobre esta variable no corresponde únicamente a los mercados exteriores, sino a todo el ámbito de actuación de la empresa, lo que puede llevar a unos resultados con un cierto sesgo en la relación de ambas variables.

Hipótesis 14: El grado de competencia, en el mercado doméstico de la industria en la que operan las empresas exportadoras, influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

La competencia en los mercados exteriores, ha sido uno de los factores externos, que parecen afectar a las empresas en diferentes facetas de su comportamiento exportador, como por ejemplo, la elección de la forma de entrada en los mercados internacionales. En este contexto, la mayor competencia en un país extranjero puede afectar a la incertidumbre, en perjuicio de una forma de entrada que suponga mayor compromiso internacional, demostrando empíricamente la relación negativa entre ambas variables (Rienda, 2005).

Desde otra perspectiva, tal y como se ha apuntado en la parte teórica, se podría analizar la competencia de la empresa desde el punto de vista de su mercado origen. En la estrategia de expansión de mercados exteriores, ya hemos señalado en el capítulo cuarto, que las ventas exteriores de las empresas estarían menos diversificadas si estas operan en una industria con

fuerte competencia, al tener que destinar más recursos a su estrategia de producción y marketing para defenderse frente a sus competidores (Castillo y Requena, 2003).

En el modelo de regresión propuesto, el coeficiente β estimado de esta variable, además del signo contrario al esperado³²³, su significación nos indica que la variable asociada a este coeficiente no resulta explicativa. De acuerdo a estos resultados, la diversificación de mercados exteriores se desvincula del grado de competencia de la empresa. Por consiguiente, no se acepta la hipótesis planteada.

Hay que destacar, no obstante, que los resultados del análisis descriptivo si han sido significativos, de forma que un mercado atomizado está relacionado con un enfoque de concentración de las ventas exteriores³²⁴.

Hipótesis 15: El crecimiento de los mercados actuales influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.

Observamos, que el signo de los coeficientes de regresión estimados son negativos, tanto se trate de crecimiento estable como recesivo, y por tanto, se podría apoyar la tesis de Ayal y Zif (1979), que enlaza estrategias de diversificación en la expansión de mercados exteriores, con un bajo crecimiento de los mercados actuales. No obstante, de acuerdo a estos resultados estas dos variables ficticias no son significativas, según los estadísticos de *Wald*, y por tanto el crecimiento estable o recesivo de los mercados actuales de la empresa respecto a un nivel expansivo, no influye en la probabilidad de diversificar mercados exteriores. No obstante, Mas *et al.* (2000) si encuentran relación significativa entre estas dos variables, de forma que las empresas con mayores niveles de crecimiento de las ventas en sus

³²³ La variable ficticia contrastada representa la categoría "mercado atomizado", tomando el valor 1 en estos casos, y valor 0 cuando se trata de un "mercado concentrado".

³²⁴ Es decir, que una mayor concentración de la competencia en el mercado de origen está relacionado con una mayor diversificación de mercados exteriores.

mercados actuales, tienden con mayor probabilidad a elegir una estrategia de diversificación exterior.

Para finalizar este apartado, y a modo de síntesis, se presenta en la tabla siguiente, los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis de este primer modelo, a través de la regresión logística binaria.

Tabla 7.4: Resultado del contraste de hipótesis planteadas en el primer modelo

Hipótesis		Resultado
Características de la empresa		
H1	<i>El tamaño de la empresa influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	Se acepta
H2	<i>La antigüedad de la empresa influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	Se acepta
H3	<i>La intensidad tecnológica del sector influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	Se acepta
H4	<i>La pertenencia a un grupo empresarial incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.</i>	No se acepta
H5	<i>La mayor participación de capital extranjero en la empresa incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.</i>	Se acepta
H6	<i>La mayor actividad importadora de la empresa incrementa la probabilidad de diversificar las ventas de exportación.</i>	No se acepta
Factores del producto		
H7	<i>La estandarización del producto influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	No se acepta
H8	<i>La diversificación de producto influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	No se acepta
H9	<i>La mayor inversión en I+D incrementa la probabilidad de diversificar las ventas exteriores.</i>	Se acepta
Factores de marketing		
H10	<i>El mayor compromiso exportador incrementa la probabilidad de diversificar las ventas exteriores.</i>	Se acepta
H11	<i>El gasto en actividades de comunicación influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	Se acepta
H12	<i>La disposición de una página web influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	No se acepta
H13	<i>La realización de investigación de mercados influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	No se acepta
Factores del mercado		
H14	<i>El grado de competencia, en el mercado doméstico de la industria en la que operan las empresas, exportadoras influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	No se acepta
H15	<i>El crecimiento de los mercados actuales influye en la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados exteriores.</i>	No se acepta

Fuente: Elaboración propia

7.2. La estrategia de expansión internacional y el resultado exportador

En este apartado del capítulo de la investigación empírica, vamos a examinar en primer lugar, la relación entre el resultado exportador (medido a través del dinamismo exportador) y la estrategia de expansión internacional adoptada y, en segundo lugar, la relación entre el grado de diversificación y la intensidad exportadora. Para analizar estas dos relaciones nos vamos a valer de dos modelos, los cuales planteamos a continuación.

7.2.1. Influencia de la estrategia de expansión internacional sobre el dinamismo exportador

En la parte teórica hemos propuesto una relación positiva entre el resultado de la actividad exportadora, y la estrategia de diversificación de mercados exteriores, aun considerando la falta de consenso del efecto que se le supone a la estrategia de expansión exterior en el desempeño exterior. Para ello, nos hemos fundamentado en una medida del dinamismo exportador, a través del crecimiento medio de las exportaciones durante los tres últimos años, utilizada por otros estudios en la internacionalización de la empresa española (e.g. Rialp, 1997; Navarro, 2000, 2002; Losada *et al.*, 2007; Ruzo *et al.*, 2011). De esta forma, la hipótesis que recoge esta relación ha quedado planteada como sigue:

Hipótesis 16: Las empresas con una mayor diversificación en sus ventas exteriores alcanzan un resultado exportador (crecimiento de las ventas exteriores) superior al que alcanzan las empresas que concentran sus exportaciones.

Para contrastar esta hipótesis de trabajo, hemos considerado el *resultado exportador* como **variable dependiente** del modelo propuesto, utilizando el crecimiento medio de las ventas exteriores de la empresa en los tres últimos años (2007-2009). La variable resultante es binaria, adoptando el valor 1

cuando el resultado es favorable (crecimiento medio mayor que 0%) y valor 0, cuando es desfavorable (crecimiento menor o igual a 0%)³²⁵.

En cuanto a la **variable independiente** o tratamiento, ésta es la *IDG Dicotómica*, considerada como variable dependiente en el primer modelo, adopta el valor 1, cuando la expansión exterior implica una mayor diversificación de mercados³²⁶, y valor 0, en la estrategia alternativa, que implica una concentración en mercados exteriores³²⁷.

Para analizar si el enfoque de expansión de mercados seguida por la empresa exportadora afecta al resultado vinculado a sus operaciones de comercio exterior, desde el punto de vista del crecimiento de las ventas de exportación, nos fundamentamos en el análisis paramétrico de la varianza (unidireccional), como ya hemos apuntado al principio de este capítulo, y complementado con el análisis de correlación lineal³²⁸.

El análisis de la varianza es una técnica estadística que nos permite contrastar la hipótesis nula de no diferencia entre las medias, aplicando para su contraste el estadístico *F*, que sigue una distribución *F de Snedecor* con $(c - 1)$ y $(n - c)$ grados de libertad, siendo n el número total de casos y c el número de categorías de la variable tratamiento (Santesmases, 2009).

Según los resultados obtenidos en el análisis realizado (Cuadro 7.1), el porcentaje³²⁹ de empresas con resultado favorable es mayor entre las empresas con mayor diversificación, frente a las que optan por concentrar sus ventas exteriores. No obstante, las diferencias no son significativas y por tanto no encontramos evidencia empírica de relación, ni en un sentido ni en otro, entre el enfoque de expansión de mercados seguido por la empresa y el resultado exportador obtenido,.

³²⁵ Un 54,85% de las empresas de la muestra han obtenido resultados desfavorables, frente al 45,15% en el que su crecimiento de las ventas, durante los tres últimos años considerados, ha sido positivo.

³²⁶ $IDG > media$.

³²⁷ $IDG \leq media$.

³²⁸ Para realizar el análisis utilizamos el programa estadístico *Dyane 4* (Santesmases, 2009).

³²⁹ La variable dependiente es binaria por consiguiente, el valor en la columna de las medias es el porcentaje de empresas con un resultado favorable.

Cuadro 7.1: Análisis de la varianza entre IDG Dicotómica y Resultado exportador

Categorías variable tratamiento	n	Media resultado Exportador ¹	Desviación estándar	Suma de cuadrados
IDG<media	109	0,4862	0,4998	27,2294
IDG>media	128	0,4219	0,4939	31,2188
			Suma:	58,4481
Total muestra	237	0,4515	0,4976	58,6920

Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrados
Entre los grupos	1	0,2439	0,2439
Dentro de los grupos	235	58,4481	0,2487
Total	236	58,6920	

Proporción de varianza explicada por los tratamientos²: $R^2 = 0,0042$
 F de Snedecor con 1 y 235 grados de libertad = 0,9805 (p= 0,3241)

¹ La variable dependiente es binaria por consiguiente, el valor en la columna de las medias es el porcentaje de empresas con un resultado favorable.
² R^2 viene expresado por la relación entre la suma de cuadrados entre grupos y la suma de cuadrados total

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Por consiguiente, tanto se opte por diversificar como por concentrar las ventas exteriores, ello no influye en el desempeño exportador de la empresa³³⁰. Estos resultados corroboran los obtenidos en los trabajos anteriores de Navarro (2002)³³¹, Losada *et al.* (2007) y Ruzo *et al.* (2011), que tampoco encontraron relación significativa entre el crecimiento medio de las exportaciones, en los tres últimos años considerados, y la estrategia de expansión internacional.

7.2.2. Relación entre grado de diversificación geográfica e intensidad exportadora

A continuación vamos a realizar el último de los análisis del presente capítulo, que nos servirá para contrastar la última hipótesis de la presente investigación. En el modelo propuesto vamos relacionar la intensidad

³³⁰ De modo complementario, el análisis de correlación lineal, apunta en la misma dirección, no existiendo relación entre las dos variables analizadas, al ser el coeficiente de correlación muy próximo a 0, y no resultar éste significativo (coeficiente correlación = -0,0645; p = 0,3231).

³³¹ En el estudio de Navarro (2002), a pesar de que para el análisis de la varianza y de correlación se encontró asociación significativa entre la estrategia de diversificación de mercados y el resultado cuantitativo de la exportación, no se confirmó para la prueba Ji-Cuadrado, quedando por tanto la hipótesis sin verificar.

exportadora con el grado de diversificación geográfica. De esta forma, la hipótesis que recoge esta relación ha quedado planteada como sigue:

Hipótesis 17: Existe una relación positiva entre el grado de diversificación geográfica y la intensidad exportadora de la organización.

Como **variable dependiente** cuantitativa, utilizamos el *índice de dispersión geográfica* (IDG), que adquiere valores de 0 a 1. Cuanto más próximo esté a la unidad, la orientación hacia el mercado internacional será más amplia y por tanto se tenderá a diversificar el número de países en que la empresa destina sus exportaciones, mientras que para un IDG próximo a 0, significaría una priorización absoluta a uno de los mercados definidos.

Como **variable independiente**, vamos a considerar la propensión exportadora, variable cuantitativa (en porcentaje). Tradicionalmente la propensión o intensidad exportadora se ha empleado como medida financiera para medir el rendimiento exportador, como medida del compromiso exportador³³² o como medida del *grado de internacionalización* de la empresa (e.g. Fernández y Nieto, 2002; Castillo y Requena, 2003). A medida que aumenta la intensidad exportadora, mayor es su grado de internacionalización.

Para la validación de la hipótesis planteada, vamos a proceder a realizar el análisis de regresión lineal³³³. El modelo inicial de la regresión lineal está en la siguiente tabla.

³³² Para medir el compromiso exportador pueden ser utilizadas diferentes variables, tal como se ha señalado en el cuarto capítulo, una de los cuales ya ha sido utilizado en el primer modelo de esta investigación (como variable explicativa), la inversión en el exterior, como máximo grado de compromiso internacional.

³³³ Para realizar este tercer análisis utilizamos el programa estadístico *EViews*.

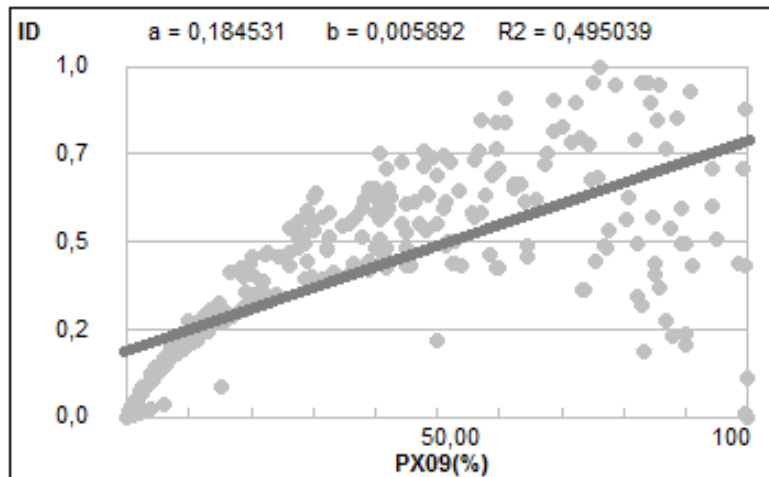
Tabla 7.5: Modelo inicial del análisis de regresión lineal

Dependent Variable: IDG				
Method: Least Squares				
Included observations: 304 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.184531	0.015923	11.58900	0.0000
PX09	0.005892	0.000342	17.20657	0.0000
R-squared	0.495039	Mean dependent var	0.397164	
Adjusted R-squared	0.493367	S.D. dependent var	0.245966	
S.E. of regression	0.175074	Akaike info criterion	-0.640655	
Sum squared resid	9.256611	Schwarz criterion	-0.616201	
Log likelihood	99.37951	Hannan-Quinn criter.	-0.630872	
F-statistic	296.0662	Durbin-Watson stat	1.827655	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

En la Figura 7.1 observamos la trayectoria del grado de diversificación de mercados (medido por el IDG), en función de la propensión exportadora de la empresa, tal como sugieren otras investigaciones (Castillo y Requena, 2003).

Figura 7.1: Grafico de dispersión entre IDG y PX



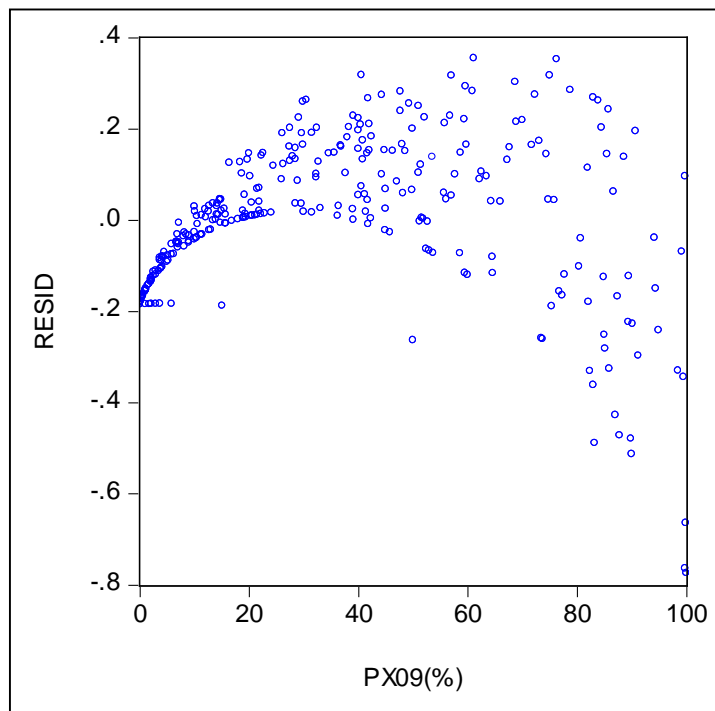
Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Tradicionalmente se ha asumido que la diversificación exportadora aumenta con el grado de internacionalización de la empresa. En el gráfico anterior, podemos observar un índice destacadamente inferior en las empresas marginalmente orientadas a los mercados internacionales, aquellas con una propensión exportadora inferior al 10%, incrementándose con relativa

rapidez, hasta alcanzar un mayor compromiso exportador ($PX > 50\%$)³³⁴. A partir de este valor crítico y sobre todo a partir de un ratio exportador del 75%, los puntos en el gráfico son más dispersos respecto a la trayectoria lineal, de forma que comienzan a adquirir una trayectoria descendente y, por tanto, el nivel de diversificación de las empresas tiende a disminuir³³⁵.

El modelo con datos transversales necesita ser corregido ante la presencia detectada de heteroscedasticidad³³⁶, tal como se observa en la Figura 7.2, gráfico de los residuales *versus* la variable explicativa (propensión exportadora), puesto que la distribución de los puntos del gráfico no es aleatoria. Por consiguiente, ello nos lleva a ensayar contrastes formales de heteroscedasticidad.

Figura 7.2: Gráfico residuales *versus* propensión exportadora (%).



Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

³³⁴ Para Alonso y Donoso (1998), aquellas empresas con una propensión superior al 50%, son consideradas intensamente exportadoras, mientras son empresas marginalmente exportadoras cuando no alcanzan una propensión exportadora del 10%.

³³⁵ Así queda reflejado, también, al realizar el análisis de la varianza, con datos ESEE-2009, entre el índice de dispersión geográfica y el ratio exportador (propensión exportadora). Las diferencias entre las medias de IDG de los diferentes intervalos de propensión exportadora son significativas, alcanzando un índice de diversificación máximo del 0,64 en el intervalo que va desde el 50% al 75%, donde esta tendencia creciente se invierte.

³³⁶ La heteroscedasticidad significa que la varianza de las perturbaciones no es constante a lo largo de las observaciones, violando un supuesto básico del modelo.

Que nos ratifica la prueba de White³³⁷ (ver Tabla 7.6).

Tabla 7.6: Heteroskedasticity Test de White

F-statistic	66.38034	Prob. F(2,301)	0.0000	
Obs*R-squared	93.04496	Prob. Chi-Square(2)	0.0000	
Scaled explained SS	200.1650	Prob. Chi-Square(2)	0.0000	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID^2				
Method: Least Squares				
Sample: 1 304				
Included observations: 304				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.023506	0.006305	3.728361	0.0002
PX09	-0.001434	0.000364	-3.944206	0.0001
PX09^2	2.71E-05	3.95E-06	6.878786	0.0000
R-squared	0.306069	Mean dependent var	0.030449	
Adjusted R-squared	0.301458	S.D. dependent var	0.063683	
S.E. of regression	0.053225	Akaike info criterion	-3.018740	
Sum squared resid	0.852718	Schwarz criterion	-2.982059	
Log likelihood	461.8485	Hannan-Quinn criter.	-3.004067	
F-statistic	66.38034	Durbin-Watson stat	2.147654	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

Los *p-values* de la *F* y de los términos cruzados son menores que 0,05, lo que nos lleva a aceptar formalmente la presencia de heteroscedasticidad en el modelo, al 95%. Una vez detectada, es necesario corregirla en la estimación del mismo.

Para ajustar correctamente el modelo en presencia de heteroscedasticidad, utilizaremos el *método de estimación de White*³³⁸ (Tabla 7.7). Por otro lado, introducimos otra variable explicativa, la pertenencia a uno de los dos grupos en que se divide la muestra según el grado de diversificación (IDG Dicotómica)³³⁹, obteniendo un modelo con una mejor bondad de ajuste y un

³³⁷ En este contraste la idea subyacente es determinar si las variables explicativas del modelo, sus cuadrados y todos sus cruces posibles no repetidos sirven para determinar la evolución del error al cuadrado. Es decir; si la evolución de las variables explicativas y de sus varianzas y covarianzas son significativas para determinar el valor de la varianza muestral de los errores, entendida esta como una estimación de las varianzas de las perturbaciones aleatorias (De Arce y Mahia, 2009).

³³⁸ Una estimación que presenta una distribución de los residuos según una distribución normal.

³³⁹ Añadimos esta variable al modelo, ya que existen dos estructuras de comportamiento exportador, tal como ha quedado demostrado en apartados anteriores.

coeficiente de *Durbin-Watson* (DW) cercano a 2 y por tanto sin autocorrelación.

Tabla 7.7: Método de estimación de *White*

Dependent Variable: IDG				
Method: Least Squares				
Included observations: 304				
White heteroskedasticity-consistent standard errors & covariance				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.145803	0.009962	14.63606	0.0000
PX	0.002365	0.000453	5.215354	0.0000
IDGDIC	0.321481	0.021637	14.85765	0.0000
R-squared	0.745621	Mean dependent var		0.397164
Adjusted R-squared	0.743931	S.D. dependent var		0.245966
S.E. of regression	0.124467	Akaike info criterion		-1.319732
Sum squared resid	4.663108	Schwarz criterion		-1.283051
Log likelihood	203.5992	Hannan-Quinn criter.		-1.305058
F-statistic	441.1371	Durbin-Watson stat		1.869931
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: Elaboración propia con datos ESEE-2009 (muestra exportadores catalanes)

La ecuación general obtenida es:

$$IDG_i = 0,145803 + 0,002365 * PX_i + 0,321481 * IDGDIC_i \quad i = 1 \dots 304$$

dónde IDG_i , es el índice de dispersión geográfica de la empresa i ; PX_i , la intensidad exportadora de la empresa i ; e $IDGDIC_i$, la variable IDG dicotómica de la empresa i , que toma valores 0 ó 1.

Por tanto, será un modelo que incorpora dos estructuras, según las diferencias en el comportamiento exportador de las empresas analizadas. De manera que si la empresa tiende a la concentración de mercados ($IDGDIC \leq$ media):

$$IDG_i = 0,145803 + 0,002365 * PX_i$$

En cambio, si la empresa tiende a la estrategia de diversificación de mercados ($IDGDIC >$ media):

$$IDG_i = 0,467203 + 0,002365 * PX_i$$

Por tanto, la diferencia entre el valor del IDG de los dos grupos analizados, es de 0,3214.

Concluyendo, los resultados reflejados con el método de estimación de *White* nos llevan a validar la hipótesis 17, confirmando la existencia de relación positiva entre la intensidad exportadora y el nivel de diversificación geográfica. De esta forma, un IDG elevado está asociado a mayores niveles de propensión exportadora, lo que implica mayor dependencia en los mercados exteriores y por ende mayor compromiso exportador. Esta relación positiva obtenida para una muestra de industrias exportadoras catalanas corrobora las conclusiones obtenidas en investigaciones previas (Lee y Yang, 1990; Alonso y Donoso, 1998; Navarro, 2002; Castillo y Requena, 2003). En este sentido, Navarro (2002) concluye que las empresas que adoptan una estrategia de diversificación exterior alcanzan mayor intensidad exportadora que las empresas que desarrollan una estrategia de concentración.

A su vez, Castillo y Requena (2003) también demuestran esta relación positiva, aunque de sus resultados se desprende que, en torno a una internacionalización del 35-40% se alcanza un umbral medio³⁴⁰, a partir del cual el índice de diversificación geográfica tiende a disminuir y, así, a concentrarse la dependencia exportadora en menos destinos. Este resultado sugiere que las empresas exportadoras tienden a diversificar sus ventas geográficamente a medida que aumenta su compromiso exportador, con el objetivo de diversificar riesgos, hasta alcanzar un valor crítico en el que las empresas con mayor dependencia en los mercados exteriores tienden a una menor diversificación, posiblemente para maximizar los beneficios en los mercados más rentables (Castillo y Requena, 2003).

Para finalizar este apartado, y a modo de síntesis, se presenta en la tabla siguiente, los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis de estos dos modelos planteados.

³⁴⁰ Si bien existen diferencias sectoriales.

Tabla 7.8: Resultado del contraste de hipótesis planteadas en los dos modelos

Hipótesis		Resultado
H16	<i>Las empresas con una mayor diversificación en sus ventas exteriores alcanzan un resultado exportador (crecimiento de las ventas exteriores) superior al que alcanzan las empresas que concentran sus exportaciones.</i>	No se acepta
H17	<i>Existe una relación positiva entre el grado de diversificación geográfica y la intensidad exportadora de la organización.</i>	Se acepta

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 8
CONCLUSIONES FINALES

8.1. Conclusiones preliminares

Recordemos que el objetivo general de la presente investigación ha sido, estudiar, analizar y determinar, en relación con la internacionalización de las empresas catalanas, los elementos que se implican como factores relevantes de las decisiones de selección y expansión de mercados exteriores. Para conseguirlo se ha tenido que dar respuesta a las cuestiones específicas de esta investigación, de forma que nos ha permitido integrarlo en una conclusión principal, alrededor de la cual gravitan el resto.

Por consiguiente, a partir del análisis de las estadísticas de exportación y de los datos macroeconómicos de los países destino, hemos averiguado que factores externos favorecen la selección de mercados exteriores de las empresas catalanas, mientras que la investigación empírica nos ha permitido encontrar los elementos importantes en la decisión de la estrategia de crecimiento exterior. A grandes trazos podemos decir que, la distancia psicológica percibida se configura como el elemento más determinante para la selección de mercados de estas empresas, en cuanto a una mayor proximidad geográfica, cultural y económica, al concentrarse la mayoría de las exportaciones en la UE (aunque el nivel de desarrollo, el riesgo país, el tamaño del mercado, el idioma y el nivel de competencia del país destino, así como los acuerdos comerciales regionales entre ambos países, también contribuyan), mientras el mayor compromiso internacional y el tamaño de la empresa se constituyen como los factores que más peso tienen en la explicación del enfoque de expansión exterior seguido, si bien también se vincule con la inversión en innovación, el sector económico, la antigüedad de la empresa, la participación de capital extranjero en la empresa y el gasto en las actividades de comunicación.

Con respecto a las cuestiones específicas, las referidas a la primera parte, nos ha permitido avanzar en la temática de estudio, dando una visión más integral de los diferentes aspectos que la componen, a partir del estudio de diversos enfoques propuestos en la literatura de la selección de mercados.

Desde esta perspectiva hemos podido ahondar en la realidad exportadora de Cataluña, en la tendencia registrada y en los factores que favorecen la elección de los mercados.

Acerca de las cuestiones relativas a la segunda parte de esta tesis, el focalizar la investigación en una única faceta de estudio de la internacionalización y en un único ámbito autonómico, nos ha permitido llegar a un mayor nivel de conocimiento del comportamiento exportador de la industria exportadora catalana, que un espectro más amplio de la materia no nos hubiera concedido. Así, el análisis empírico nos ha posibilitado, por un lado, obtener un modelo que aglutina una gran variedad de variables que explican el comportamiento exportador de la empresa catalana desde el enfoque de expansión de mercados adoptado, así como sus características diferenciadoras, y por otro, conseguir un modelo que plantea su vinculación con el éxito exportador.

De esta forma, tanto el objetivo fundamental como los específicos se han satisfecho en la investigación, facultándonos para ofrecer una visión más amplia e integradora de la temática que engloba la selección de mercados exteriores.

De acuerdo al planteamiento que acabamos de explicitar, las conclusiones se dividen en dos partes diferenciadas, si bien a la segunda se le ha concedido más importancia, sobre todo por incluir las hipótesis de trabajo, por desarrollar la parte empírica que nos ha permitido contrastarlas y por la mayor amplitud dentro de la investigación.

8.2. Conclusiones de la primera parte

Esta parte, se centra en investigar sobre los factores y el proceso que, según la literatura existente, influyen en las empresas en la selección de los mercados exteriores, para, tras un análisis del comercio internacional en Cataluña, aplicarlo al ámbito exportador catalán.

Primer objetivo específico: Detallar los factores y el proceso que determinan la selección de los mercados exteriores.

Una vez encuadradas en el primer capítulo las decisiones de internacionalización estudiadas en esta tesis doctoral, en el capítulo dos hemos desarrollado la parte teórica, en la que queda reflejada la importancia de la selección de los países destino para comercializar los productos de la empresa, decisión que debe tomar previamente a decidir el modo de entrada en los mercados elegidos. Su importancia se debe a razones tales como la heterogeneidad de los mercados extranjeros, los amplios enfoques adoptados para su selección, los costes asociados a una incorrecta elección, así como los costes de oportunidad por no haber entrado en el adecuado, y por la influencia que tiene esta decisión sobre otros aspectos estratégicos de la empresa.

La gran diversidad de mercados internacionales hace necesario la búsqueda de información para determinar cuáles son los mercados potenciales para la empresa. Después de la revisión de la literatura, los factores del macroentorno y microentorno que influyen en la selección de mercados exteriores, los hemos agrupado en cinco dimensiones: el entorno del país, la distancia psicológica, los factores del mercado, la competencia, y la información y el conocimiento del mercado.

Al disponer de un amplio abanico de factores externos, la finalidad y el enfoque adoptado en la investigación van a condicionar que criterios se consideren importantes. De esta forma, no será lo mismo una investigación centrada en decidir si entrar en un mercado o no, que otra que desarrolle un modelo empírico de selección genérico y/o específico, u otra que se refiera a las primeras fases de selección, o que proponga modelos de valoración de oportunidades de mercados de exportación.

Desde esta perspectiva, el proceso de selección de mercados bajo un enfoque sistemático nos va a servir de nexo vehicular para mostrar los grupos de factores que acabamos de mencionar. Así, en la primera fase serán los criterios fundamentados en el entorno del país los que predominen, con datos

objetivos, para una selección preliminar de aquellos mercados más atractivos para la empresa. Generalmente sería aconsejable descartar en primer lugar, aquellos países con un alto componente de riesgo país, cuyos indicadores políticos y económicos no cumplan con los niveles esperados por la empresa. De esta forma, sería deseable un país con estabilidad política y económica, desarrollado económicamente, con unidad cultural y con pocas barreras legales y fisiográficas. Los acuerdos comerciales regionales, la actitud gubernamental, la distancia geográfica, el idioma y las diferencias religiosas, se configuran como otros factores a considerar.

Con respecto al segundo grupo de elementos, los concernientes al mercado, son igualmente influyentes en esta etapa de preselección; entre otros encontramos el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento, la apertura y la accesibilidad, “seguir a los clientes” y la demanda potencial. Las exportaciones españolas a los distintos países, así como el volumen de importación y exportación de cada país estudiado, son otros de los factores que completan la primera etapa de exploración.

No obstante, si los factores del mercado se particularizan al sector o a la industria al que pertenece la empresa, éstos se emplean para una segunda fase del proceso, la investigación en profundidad de los mercados previamente preseleccionados, que junto a la competencia, tanto del mercado destino como doméstico, configuran los factores predominantes de la misma. Los mercados competitivos requieren de una estrategia activa frente a la pasiva y la elevada competencia en el mercado destino es una barrera a la entrada en un mercado internacional.

La información y conocimiento del mercado es otro factor a considerar en la selección de los mercados más idóneos, en el sentido de que ese conocimiento es exógeno a la empresa. En este criterio se fundamenta la última fase del proceso de selección, ya que se hace necesario el conocimiento *in situ* para seleccionar los mercados finales óptimos.

A través de las etapas del proceso secuencial de selección de mercados hemos desarrollado los factores que la determinan, no obstante, este proceso no está exento de críticas, en cuanto que las empresas parecen confiar más en sus valoraciones subjetivas que en los métodos sistemáticos de selección de mercados exteriores. A su vez, las consecuencias que conllevan un modelo progresivo y secuencial, como es “descartar un gran número de países inadecuados para un análisis más profundo”, supone un riesgo inherente de excluir al principio mercados que deberían haber sido seleccionados o viceversa, por razones que puedan ser averiguadas sólo en etapas posteriores del proceso.

Algunos autores proponen un modelo alternativo, caracterizado por centrar su atención en el consumidor, en lugar de utilizar el país como unidad de análisis de los modelos tradicionales. Se trata de una segmentación transnacional a nivel consumidor, sin hacer distinciones del país en el que reside. En este sentido, encontramos una tercera crítica, ya que si la base principal de la segmentación del mercado es el consumidor, no habría una razón específica por la cual el país debiera ser la elección correcta como referencia. Pero la dificultad de encontrar datos internacionales a nivel consumidor hace que en la práctica se recomienden modelos que combinen ambas unidades de análisis.

En otro orden, no han faltado estudios que planteen modelos que intentan solventar problemas derivados de modelos genéricos no aplicables a cualquier situación, que además son complejos y poco flexibles como son los métodos cuantitativos, entre ellos, el *country clustering* y el *country ranking*, que ayudan a las empresas en una primera criba de los países más atractivos a las posibilidades de la empresa.

Hasta ahora, hemos tratado los factores externos que favorecen la decisión de seleccionar un mercado, no obstante, no hemos de descuidar que esta decisión tiene un carácter marcadamente estratégico, de forma que se ha de encuadrar dentro de la orientación de la empresa. Es decir, la aplicación del modelo no puede ser generalizada, sino que debe ser considerada dentro de cada

empresa en particular, buscando sinergias entre un nuevo mercado objetivo posible y sus propias fortalezas, objetivos y estrategias. Los objetivos fijados, sus recursos, limitaciones, la estrategia de expansión, las actitudes, las preferencias y orientaciones de la dirección, las características y naturaleza del producto, el tipo de empresa, influirán, entre otros, en los criterios externos elegidos por las empresas.

En la decisión de la selección de mercados, como un proceso estructurado y formalizado, el decisor tendrá que pasar por una serie de etapas para llegar a la selección más adecuada. Sin embargo, algunos estudios han concluido que las empresas generalmente no adoptan un proceso sistemático, principalmente las *pymes*, que podrían tomar esta decisión de forma “irracional”, sin ningún tipo de investigación o búsqueda de información, o como consecuencia de dar respuesta a una oportunidad recibida de un determinado mercado. Se trataría de un proceso de elección de mercados puramente reactivo, en el que apenas cuentan consideraciones estratégicas, cuestión que no sería aplicable a las grandes empresas con experiencia internacional y con una selección de mercados más proactiva.

En este contexto, otro de los factores determinantes citados al principio de esta primera conclusión, la menor distancia psicológica, que supone reducida incertidumbre y dificultad percibida, es el factor determinante en la selección de mercados desde un enfoque no sistemático, respaldado por el modelo de *Uppsala*. Distancia que puede ser contemplada como una medida objetiva, o como una medida de percepción de los directivos o únicamente como distancia cultural.

La proximidad geográfica y las similitudes culturales son las dos dimensiones encontradas en la literatura del marketing internacional que contribuyen en mayor medida a esa percepción de menor distancia psicológica, aun mostrando la relación con la selección de mercados resultados inconsistentes. La distancia geográfica se constituye como el factor más importante en las primeras selecciones, aunque pierda importancia en la entrada de sucesivos mercados. Con respecto a la distancia cultural (diferencias en las normas

sociales, idioma, creencias,... entre los dos países), la literatura se pronuncia en el sentido que cuanto mayor sea, mayores serán los malentendidos y las interpretaciones erróneas que se puedan producir, lo que condicionará su selección. A estas dos dimensiones se le pueden sumar otras dos, tales como la distancia económica y la administrativa (diferencias en la estructura burocrática, condiciones laborales y situación política, que prevalecen entre los dos países), si bien la literatura les conceda menor importancia.

Segundo objetivo específico: Examinar la distribución geográfica de las exportaciones de Cataluña y su relación con los factores explicativos.

Ya hemos mencionado en la introducción de este trabajo, que Cataluña obtiene la mayor cuota del total de las exportaciones españolas respecto al resto de comunidades autónomas, y que ésta es superior al peso total de su economía sobre el conjunto de España, lo que prueba una buena posición competitiva de las empresas catalanas, según se deriva de los datos analizados.

El déficit histórico de la balanza comercial que viene sufriendo tanto Cataluña, como el conjunto del Estado, sigue manteniéndose para el periodo estudiado (2008-2010). Sin embargo, la tasa de cobertura, aunque continúa inferior al 100%, ha tendido a aumentar durante este tiempo, no como consecuencia de un incremento de las exportaciones, sino debido a una disminución de las importaciones, acompañado de una situación estable de las exportaciones. En este sentido, los efectos de la crisis económica mundial, iniciada el año 2008, se han dejado notar en la evolución de las exportaciones, con una disminución inicial, del 17,9% para Cataluña, que se ha visto compensada con un mismo incremento en el último año analizado. En España, nos encontramos con una situación similar, si bien el repunte ha sido algo superior. Con respecto al grado de apertura de la economía catalana, hemos de señalar que ésta es superior que la española, pero algo menor que la media de la UE (57%, 41% y 64% respectivamente, para el año 2010).

En cuanto a la distribución de las exportaciones entre zonas geográficas, ya se trate de Cataluña como del conjunto español, su patrón comercial se ha mantenido prácticamente sin cambios en los últimos años analizados. Los datos señalan un excesivo sesgo de las ventas exteriores de ambas economías, hacia países comunitarios (en torno a una cuota del 70%) y en especial a la UE-15. Estos datos confirman la existencia de una corriente exportadora dirigida principalmente a países más desarrollados, y muestran un grado de consistencia notable con la marcada concentración geográfica del comercio exterior español.

Por el contrario, la presencia es muy reducida en mercados que pueden considerarse avanzados y de alto potencial de crecimiento, como sería el caso de EEUU, Japón y China. No obstante, se aprecia que la cuota comunitaria en las exportaciones de las dos economías analizadas (pero sobretudo en Cataluña) está en lento pero sostenido descenso, lo que podría ser síntoma de una tendencia a dirigirse a otras zonas del mundo más dinámicas y de mayor amplitud, que actualmente son poco frecuentadas por las empresas españolas y catalanas.

La segunda área de las exportaciones catalanas más importante, aunque a gran distancia de la primera, la UE-15, se corresponde al resto de Europa, que obtiene, para el año 2010, una cuota de exportación del 9% (aunque en torno al 50% lo aporta Suiza, repartiéndose el resto Turquía y Rusia), destacando especialmente como destino de las empresas que pertenecen a sectores económicos de intensidad tecnológica alta.

Le sigue en importancia relativa Asia, principalmente China, mercado asiático favorito de las empresas catalanas (junto con Japón), no solo por situarse delante de algunos países comunitarios, sino por el fuerte crecimiento registrado. El área más minoritaria es América del Norte, si bien el único país incluido, EEUU, ocupa un meritorio octavo puesto (aunque apenas suponga el 3% del total de las exportaciones).

En sintonía a lo anteriormente expuesto, seis de los ocho primeros países destino de las exportaciones catalanas, que concentran el 61% de las exportaciones totales, son países comunitarios, destacando de forma notoria Francia (19%), y siguiéndole en importancia Italia, Alemania, Portugal, Reino Unido y Países Bajos; también se encuentran Suiza y EEUU, con porcentajes menores. Los ocho siguientes países, que representan el 15,8% del total de exportaciones, pertenecen a áreas diversas, entre ellos, Bélgica, Turquía, México, Marruecos, Polonia, China, Rusia y Austria, si bien sus cuotas de exportación son bastante insignificantes. Para el resto de los veinticinco destinos prioritarios de las empresas catalanas, este porcentaje se ve reducido al 5,8%, e incluyen el resto de países comunitarios, Grecia, República Checa y Suecia, así como también Brasil, Argelia, Japón, Andorra, Sudáfrica y Túnez.

Destacar que los mercados con mayor crecimiento de las exportaciones catalanas en el periodo analizado son, todos los países incluidos en el área de África (Sudáfrica, Túnez, Argelia y Marruecos), Suiza, y países emergentes como China y Brasil. Mientras entre los países con mayor retroceso, señalamos Grecia, Rusia, República Checa, Reino Unido, destacando no obstante, que todos los países comunitarios han sufrido, en mayor o menor medida, disminuciones en sus cuotas de exportación.

En la primera conclusión de esta primera parte hemos señalado como factores que influyen en la selección de mercados: la distancia psicológica, el entorno del país, los factores del mercado, la competencia y la información y conocimiento del mercado. Para relacionarlos con los mercados prioritarios de las empresas catalanas, a partir de las estadísticas de exportación, nos hemos basado exclusivamente en información obtenida de fuentes secundarias, de forma que el último aspecto no ha sido posible relacionarlo. De esta manera, tampoco ha sido posible relacionarlo con factores internos de la empresa, fundamentándonos, por tanto, únicamente en factores externos.

Como primer hallazgo, al ser la distancia psicológica el factor que más influencia tiene en los destinos prioritarios de las empresas catalanas, y a falta de otros datos más concluyentes no disponibles, sugerimos que el

enfoque de selección de mercados seguido por las empresas catalanas es principalmente no sistemático.

La menor distancia geográfica prima como criterio más relevante en la selección de mercados exteriores, al constituirse los destinos comunitarios como prioritarios para las empresas exportadoras catalanas, algunos de ellos limítrofes con España y otros muy próximos. A su vez, el Norte de África, por cercanía geográfica e interés estratégico, resulta importante tanto para España como para Cataluña, y de hecho los tres países destino pertenecientes a esta zona, ya hemos mencionado, que han tenido, para la economía catalana, un fuerte crecimiento durante el periodo considerado. Para Andorra, igualmente influye la proximidad geográfica y a su vez cultural (en el caso de Cataluña comparte además el mismo idioma). Mientras destinos con menor distancia cultural, destaca México, que comparte con España, tradición, cultura e idioma.

Al pertenecer la mayoría de países destino a la OCDE (entre ellos destacamos Suiza, EEUU y Japón) y/o a la UE, el alto nivel de desarrollo económico (renta *per cápita*), similar al de la economía catalana, y la estabilidad económica, política y jurídica (ausencia de riesgo país), se constituyen como factores del entorno, que más influirían en la selección mercados de las empresas catalanas. Si bien, para países comunitarios, prima el hecho de pertenecer a un mercado único.

El tamaño del mercado (número de habitantes) también se configura como una variable que favorece la selección de países emergentes como China, Rusia, Brasil, caracterizados por una población de gran dimensión, que refleja la demanda potencial existente en dichos mercados y por tanto de gran interés para las empresas catalanas, como así lo demuestra el gran crecimiento registrado en estos países (excepto en Rusia , que ha decrecido), de igual forma que EEUU se podría encontrar entre los países seleccionados por su potencial de mercado.

Mientras para la selección de países como México, Brasil, Turquía, Rusia, Polonia, República Checa y los países incluidos en el continente africano, el nivel de competencia, medido con el *Global Competitiveness Index*, podríamos considerarlo como otro posible determinante en la elección de mercados exteriores de las industrias catalanas, que aunque son países con riesgo político más elevado y un PIB per cápita bajo, su nivel de competencia es menor. A su vez, México y Rusia también se caracterizan por ser mercados de gran tamaño.

Por último, señalar que el riesgo país más elevado de algunos países objetivo mencionados, en los que se acentúa dada la actual inestabilidad política y económica, se puede aminorar haciendo uso de herramientas como los seguros de cobro a la exportación, que ofrecen CESCE u otras entidades, y apoyándose en los instrumentos y servicios proporcionados por organismos e instituciones públicas y privadas de promoción a la exportación (ICEX, ACC10, Camaras Oficiales de Comercio e Industria, et.), dirigidos a las empresas.

8.3. Conclusiones de la segunda parte

Son tres los objetivos específicos a dar respuesta en esta segunda parte: describir el perfil de las empresas exportadoras industriales catalanas y las características de su actividad exportadora; identificar los factores que influyen a las empresas catalanas, en adoptar una estrategia tendente a la diversificación de mercados; y determinar el efecto de la estrategia de expansión de mercados exteriores sobre el resultado exportador de la empresa.

Previo a la exposición de las conclusiones de esta segunda parte, pasamos a comentar brevemente los puntos más destacados del cuarto capítulo, con objeto de adentrarnos en la temática de investigación.

En primer lugar hemos dedicado los primeros apartados del capítulo a esclarecer los conceptos de las dos estrategias tradicionales de expansión de mercados internacionales, concentración *versus* diversificación. En la selección de los mercados exteriores óptimos, según los criterios ya expuestos en la primera conclusión, hay que decidir también el número de mercados en los que pretende operar la empresa y su ritmo de entrada, que vendrá determinado por el enfoque de la estrategia de expansión adoptada por la empresa. Se trata de comercializar los productos en un número relativamente pequeño de mercados de forma que la empresa pueda centrar su esfuerzo de marketing o comercializarlos en tantos mercados de exportación como sea posible, repartiendo el esfuerzo de marketing entre todos ellos.

Por consiguiente, mientras la primera opción descansa en el nivel de implantación en los mercados elegidos, la decisión alternativa lo hace en el número de mercados atendidos. No obstante, se tratan de posturas extremas, que difícilmente se cumple en la práctica, siendo más factible que la empresa desarrolle una estrategia mixta.

Llegados a este punto, se tiene que hacer operativa la adscripción de las empresas a una de las dos estrategias, de manera que hemos expuesto los criterios que permitan delimitarla. Tradicionalmente la literatura se ha apoyado en criterios individuales, como son el número de países-mercados atendidos, el número de líneas de productos exportadas y la dispersión geográfica de los países o áreas de mercado.

Sin embargo, la naturaleza multidimensional de la estrategia, hace que surja otra corriente de pensamiento, que se fundamenta en más de una variable para identificar a las empresas según la estrategia de expansión exterior desarrollada. De esta forma, la clasificación más empleada, propone tres dimensiones: la diversificación geográfica, la experiencia exportadora y el reparto del esfuerzo de marketing entre los principales mercados; mientras otros autores se fundamentan en el número de zonas geográficas abarcadas y en el número de países dentro de cada una de ellas. A su vez, estas últimas

clasificaciones permiten establecer estrategias intermedias entre las dos posturas extremas definidas,

En la literatura no hay consenso sobre cuál de las dos estrategias es más beneficiosa para la empresa, mostrándose resultados contradictorios, debido en gran parte porque los factores situacionales no son iguales para todas las empresas. Se tratan de los factores específicos de la empresa, de los factores del producto, del mercado y de otros factores de marketing, para los cuáles dedicamos la segunda parte de este cuarto capítulo, y sobre la que planteamos la mayoría de las hipótesis recogidas en el primer modelo de nuestra investigación.

Al respecto, se ha de señalar que son escasas las investigaciones empíricas que engloban los cuatro grupos de factores en sus modelos, que ha supuesto que el marco teórico y empírico expuesto, no únicamente se limite al estudio de las relaciones desde el punto de vista del grado temporal de expansión de mercados, sino que también se haya fundamentado en las medidas más habituales utilizadas en las investigaciones empíricas del comportamiento exportador, como es la intensidad exportadora.

Acerca de la literatura de las características empresariales, cabe destacar que: un mayor tamaño está asociado con una mayor diversificación de mercados y una mayor intensidad exportadora; la antigüedad de la empresa muestra resultados contradictorios en su relación con diversas variables de comportamiento exportador; conclusiones parecidas se obtienen respecto al sector económico en que la empresa desarrolla su actividad, si bien las empresas más avanzadas tecnológicamente, podrían estar más involucradas en los mercados internacionales que las menos avanzadas; y por último, en la pertenencia a un grupo de empresas, analizado en el marco del enfoque de redes, así como, en la participación de capital extranjero en el capital de la empresa, los resultados apuntan a una mayor diversificación de mercados.

En cuanto a las características intrínsecas del producto, la literatura se centra principalmente en la adaptación del mismo a los mercados destino y en

su relación con el resultado exportador, sin existir consenso al respecto. Contrariamente, la mayoría de la evidencia empírica muestra una asociación positiva entre la inversión en I+D con la intensidad exportadora. Desde la perspectiva de la expansión internacional de mercados, la estandarización, la especialización y la diversificación del producto son características distintivas de una estrategia de diversificación.

Respecto de los factores de marketing: adoptar un enfoque activo en la comercialización de mercados exteriores, se identifica con una estrategia de diversificación; respecto a las actividades de comunicación, la literatura coincide en destacar su relevancia como factor determinante del éxito exportador, y en su relación con la estrategia de expansión internacional, una mayor inversión en publicidad, como consecuencia de un mayor grado de adaptación de la estrategia de comunicación, se relaciona con una estrategia de concentración; ha quedado demostrado empíricamente de la importancia que adquiere que el inicio de las actividades internacionales, venga precedido por la investigación de los mercados internacionales; y diversos estudios indican que tanto el marketing hecho en internet, como las redes de comunicación y las ventas por Internet, juegan un papel muy importante en la internacionalización de las empresas.

Por último, respecto a los factores del mercado, cabe mencionar que: la elevada competencia en los mercados destino se sugiere favorece la adopción de una estrategia de diversificación de mercados, mientras una fuerte competencia en el mercado doméstico propiciaría la estrategia alternativa; el crecimiento del mercado actual de la empresa también podría influir en el comportamiento exportador. En este sentido, si el ratio de crecimiento de los mercados actuales de la empresa es pequeño, la diversificación internacional permitirá alcanzar rápidamente el nivel de crecimiento deseado en muchos mercados.

En la introducción de esta tesis doctoral, se señala que la estrategia de expansión exterior es considerada como uno de los determinantes del desempeño exportador, tema que ha servido para cerrar este capítulo. Al

respecto, señalar, que encontramos un número elevado de investigaciones que los relacionan, aunque no existe consenso sobre cuál reporta mejores resultados, tal como hemos avanzado al principio de la conclusión. No obstante, parece que existen indicios de que la estrategia de diversificación está asociada positivamente a un mayor resultado exportador.

Tres son las causas fundamentales que dificultan este acuerdo: la elección de la estrategia de expansión apropiada depende de diversos factores situacionales; el uso de una sola variable para hacer operativa la estrategia de expansión; y la disparidad de medidas utilizadas para medir el resultado exportador, aun siendo las más habituales, la intensidad exportadora, la rentabilidad, el crecimiento de las exportaciones y el logro de objetivos. A partir de las investigaciones teóricas y empíricas de la internacionalización que relacionan ambas variables, se han planteado las dos hipótesis restantes, que se corresponden al segundo y tercer modelo de la presente investigación.

Tercer objetivo específico: Describir el perfil de las empresas exportadoras industriales catalanas y las características de su actividad exportadora.

La investigación empírica se ha desarrollado sobre la muestra de 304 empresas industriales exportadoras catalanas de la ESEE, del año 2009, si bien para el primer análisis descriptivo se ha empleado toda la muestra de empresas catalanas, sean exportadoras o no, de un tamaño muestral de 389. Estos datos reflejan que el 78% de las industrias catalanas son exportadoras.

El perfil de la empresa exportadora catalana, *versus* no exportadora, se caracteriza por: un mayor tamaño (casi tres de cada cuatro empresas son medianas (entre 50 y 249 empleados) o grandes, frente a una de cada cuatro para las no exportadoras); una forma societaria, mayoritariamente, anónima, siendo la principal forma jurídica adquirida por las no exportadoras, la sociedad limitada; una mayor antigüedad de las empresas de carácter exportador (37 años de vida frente a los 29 de las no exportadoras); pertenecer a sectores de mayor intensidad tecnológica que las no exportadoras, aunque para ambas abundan sectores económicos con menor componente tecnológico;

estar la mitad de las empresas asociadas en algún grupo de empresas (para las no exportadoras representa el 16,5%), así como tener una mayor proporción de empresas participadas por capital extranjero, si bien, en ambos grupos, son mayoritarias las empresas con capital 100% nacional; y por tener una intensidad importadora que triplica la intensidad de las empresas que no exportan.

Con respecto a las empresas manufactureras exportadoras catalanas de la muestra:

- La media de facturación es de 95.128 miles de euros y la media de exportación de 36.681 miles de euros, si bien los valores medios varían positivamente con la dimensión de la empresa.
- La intensidad exportadora media de las empresas exportadoras catalanas es del 36,1% (ligeramente más elevada que la media de las empresas españolas de la muestra de la ESEE), aumentando con el volumen de exportación; a su vez, un 24% de las empresas son marginalmente exportadoras, mientras un 30,6% son intensamente exportadoras.
- Mayoritariamente adoptan la exportación como forma de entrada (tres de cada cuatro empresas), sobretodo a través de agentes comerciales y distribuidores, mientras únicamente una de cada cuatro empresas invierte en el exterior.
- Las empresas asociadas a una mayor intensidad exportadora se caracterizan por: una mayor dimensión de la empresa y pertenecer a sectores de niveles tecnológicos más avanzados (aunque para dichas variables la máxima intensidad se da en las empresas medianas y el nivel tecnológico medio-alto); pertenecer a un grupo de sociedades; estar participada con capital extranjero; adoptar una forma de entrada que implica inversión en el exterior o un modo de exportación directa;

realizar inversiones en I+D; y disponer de página web alojada en servidores de la empresa.

- Casi la totalidad de las empresas catalanas de la muestra exportan a países de la UE-27, significando una cuota media de exportación de casi un 76%, en la línea a los datos de las estadísticas de exportación de Cataluña. El resto de áreas geográficas (América Latina, Resto de la OCDE y Resto del mundo) representan cuotas de exportaciones medias considerablemente inferiores a la dedicada a países comunitarios, confirmando, por tanto, las conclusiones anteriores en cuanto que la Unión Europea es el principal escenario de la internacionalización de las empresas catalanas.
- La cuota de mercado destinada a la UE es inferior si la naturaleza tecnológica del sector al que pertenece la empresa es de nivel alto (en orden a los datos obtenidos en las estadísticas de exportación del capítulo tercero), a favor de las otras áreas geográficas consideradas.

En lo que atañe a la medida cuantitativa del grado de expansión geográfica de la empresa, el índice de dispersión geográfica (IDG), para las industrias exportadoras catalanas toma el valor de 0,3972 (ligeramente superior a la media española), manteniéndose bastante estable después de más de una década, según se desprende de otros estudios de empresas españolas o catalanas, constatando la tendencia generalizada de las empresas hacia la concentración en alguna de las áreas consideradas, en particular hacia el mercado comunitario. De esta forma, aunque el 30% de las empresas dirijan sus exportaciones a las cuatro áreas definidas, hay que considerar que más de la mitad de ellas destinan sus exportaciones, exclusivamente, a una o dos zonas. Así, un IDG más próximo a uno, estaría indicando niveles máximos de dispersión, de forma que las ventas se distribuyen de forma equitativa entre las áreas geográficas consideradas, mientras valores próximos a cero recogerían grados de concentración máximos, destinando sus ventas, principalmente, a un área concreta.

Según la dimensión empresarial, el índice de dispersión sigue una trayectoria ascendente, alcanzando su punto más álgido en el tamaño mediano (0,4538), a partir de cual el índice disminuye y se estabiliza. A su vez, una intensidad tecnológica mayor del sector de la empresa, también alcanzan niveles de dispersión mayores, sobretodo para un nivel medio-alto. Con respecto al resto de variables analizadas, los máximos niveles del IDG se dan en empresas asociadas, participadas con capital extranjero, más antiguas (si bien en esta variable las diferencias no son significativas), que realizan inversiones en I+D, con implantación en el exterior, con exportación directa, y con disposición de página web en los servidores de la empresa.

Cuarto objetivo específico: Identificar los factores que influyen a las empresas catalanas, en adoptar una estrategia tendente a la diversificación de mercados.

Las conclusiones de este objetivo las obtenemos del primer modelo del análisis confirmatorio, la regresión logística binaria; la buena bondad del ajuste del modelo demuestra la importancia que adquieren algunos factores situacionales en la adopción de una estrategia de expansión internacional determinada.

La variable dependiente empleada divide la muestra en dos grupos, según su grado de diversificación, de forma que sus características identificativas difieren de forma notoria. Un primer grupo, con un 51,64% de la muestra, una media del IDG del 0,5958 y tres zonas destino de media, se relaciona con la estrategia tendente a la diversificación de mercados exteriores; mientras el otro grupo, con un 48,36%, una media del IDG del 0,1850 y menos de 2 zonas de media, se relaciona con la estrategia alternativa, es decir, tendente a la concentración de mercados,

A través de un análisis descriptivo comparativo previo y el análisis confirmatorio, se han puesto de manifiesto una serie de diferencias entre ambos grupos, que caracterizan el comportamiento exportador de las

industrias catalanas de la muestra según el enfoque de la expansión de mercados de exportación adoptado.

Al ser el modelo planteado explicativo, podemos identificar aquellos factores que influyen de forma significativa en la probabilidad de adoptar por parte de la empresa una mayor diversificación de mercados exteriores.

a) Características de la empresa

Más de la mitad de las empresas que siguen un enfoque de diversificación de mercados es de tamaño mediano, proporción bastante superior al grupo que adopta la estrategia alternativa. Los resultados confirman que el tamaño influye en la diversificación de mercados, en el sentido que las empresas medianas tienen prácticamente tres veces más probabilidad de adoptar una mayor diversificación exterior que una empresa de tamaño grande, de esta forma la diversificación tiene un nivel máximo a partir del cual el tamaño deja de tener relevancia. La vinculación entre ambas variables es confirmada por la mayoría de investigaciones empíricas.

Un 60% de empresas más diversificadas tiene más de 30 años de vida, frente al mayor porcentaje de empresas más jóvenes que supone para las empresas menos diversificadas. Se valida que la antigüedad de la empresa condiciona la adopción de una estrategia tendente a la diversificación de mercados, en el sentido que una empresa de entre 31 y 50 años de vida se presenta como una variable explicativa del modelo, con casi dos veces más de probabilidad de adoptar una mayor diversificación geográfica respecto a las más jóvenes (≤ 20 años).

En los resultados se confirma como la intensidad tecnológica al que pertenece el sector de la empresa se vincula con la estrategia de expansión de mercados, siendo mayor la probabilidad de diversificar si ésta se corresponde a un nivel más avanzado, y en concreto al nivel medio-alto, en relación a pertenecer a un sector de intensidad baja.

En orden a otros estudios, la procedencia del capital social influye en la estrategia de expansión exterior seguida por la empresa, de manera que a mayor participación de capital extranjero en la organización mayor será la probabilidad de diversificar.

b) Factores del producto

La inversión media de I+D sobre ventas es del 1,74%, para las empresas que adoptan un enfoque de diversificación de mercados, el doble que supone para las empresas que eligen concentrar sus ventas exteriores. En los resultados, la inversión en innovación se muestra como predictor relevante de una mayor diversificación internacional, en el sentido que es más probable que se produzca entre empresas con un papel más activo en I+D. Resultados que corroboran otros obtenidos de estudios recientes.

c) Factores de marketing

Las empresas con mayor diversificación exterior tienen el doble de empresas con IDE's (inversión directa en el exterior) (33%), y un 71% eligen la exportación directa como forma de entrada, frente al menor peso que supone en la estrategia contraria. La implantación en el exterior y una forma de exportación directa, que implican un mayor grado de compromiso internacional, se configuran como los factores más determinantes del modelo, ya que la probabilidad de adoptar una mayor diversificación de mercados es de cuatro veces más en empresas con IDE y de dos veces más para la exportación directa, en relación a las formas de entrada alternativas.

El gasto medio en publicidad, promoción y relaciones públicas sobre ventas es inferior en el grupo de empresa más diversificado. Los resultados confirman que el esfuerzo en publicidad dedicado por la empresa es un factor determinante de la estrategia de expansión adoptada por la empresa, en el sentido que cuanto mayor sea el gasto en actividades de comunicación, menor será la propensión de la empresa en diversificar sus ventas exteriores.

d) Factores del mercado

Con respecto a los factores del mercado incluidos en el modelo, ninguna de las variables incluidas han resultado explicativas, la diversificación de mercados exteriores se desvincula tanto del grado de competencia en el mercado doméstico de la empresa, como del nivel de crecimiento de los mercados.

Por consiguiente, los resultados obtenidos muestran una elevada congruencia con varias hipótesis teóricas establecidas, en cuanto a los factores relevantes de la estrategia de expansión adoptada por parte de las industrias exportadoras catalanas. De esta manera, una mayor diversificación de mercados exteriores se vincula a una empresa de tamaño mediano, con un enfoque activo en la comercialización internacional, con una actividad económica de naturaleza tecnológica media-alta, con una antigüedad de entre 31 a 50 años, con una mayor participación de capital extranjero en su composición accionarial, con un papel más activo en I+D y con un menor esfuerzo dedicado en las actividades de comunicación.

Adicionalmente, se ha comprobado cómo el grado de asociacionismo, una mayor intensidad importadora, la estandarización y diversificación del producto, la mayor implementación de las TIC, la realización de estudios de mercado, así como el grado de competencia y el dinamismo de mercados, no han tenido ninguna repercusión sobre la adopción de un determinado enfoque de expansión de mercados.

Quinto objetivo específico: Determinar el efecto de la estrategia de expansión de mercados exteriores sobre el resultado exportador de la empresa.

Las investigaciones empíricas se orientan hacia una relación positiva entre el resultado de la actividad exportadora, y la estrategia de diversificación de mercados exteriores, aun considerando la falta de consenso. Nuestros resultados no confirman la relación con el dinamismo exportador, pero sí con la intensidad exportadora. De hecho, estos resultados corroboran los obtenidos en trabajos anteriores.

En el segundo modelo planteado en nuestra investigación no encontramos evidencia empírica de relación, ni positiva ni negativa, entre el crecimiento de las exportaciones y el enfoque de expansión con tendencia a la diversificación de mercados. Estos resultados confirman los obtenidos de otros estudios recientes de empresas españolas.

Si la variable de medida utilizada es la intensidad exportadora, se evidencian unos resultados totalmente distintos. Primero, predominan los trabajos que se decantan por atribuir una mayor intensidad exportadora a aquellas empresas con mayor grado de diversificación de las ventas exteriores, y segundo, los resultados obtenidos confirman de la robustez de ésta relación.

De esta forma, el tercer modelo planteado en la presente investigación, nos lleva a confirmar esta relación positiva, en el sentido que un grado de diversificación elevado está asociado a mayores niveles de internacionalización, lo que implica mayor dependencia en los mercados exteriores y por ende mayor compromiso exportador. Además, este modelo incorpora dos estructuras, según las diferencias en el comportamiento exportador de las empresas analizadas, de manera que el incremento del grado de diversificación respecto a la intensidad exportadora será mayor para las empresas que adopten un enfoque con tendencia a la diversificación internacional.

En resumen, el enfoque de la expansión de mercados exteriores seguida por la empresa determina el resultado exportador o no, en función de la medida adoptada.

8.4. Recomendaciones

A continuación se reflejan una serie de recomendaciones prácticas en el ámbito de esta investigación que toman como fundamento y pueden potenciar la serie de resultados obtenidos en la presente tesis y las conclusiones pertinentes que se han redactado. No obstante, hay que considerar que este

trabajo se ha centrado en las decisiones estratégicas de la empresa que conciernen a la selección y expansión de mercados exteriores, por lo que se ofrece una versión parcial de lo que supone su proceso de internacionalización.

En primer lugar, en cuanto al sector público, aun no siendo objeto de estudio de esta tesis doctoral, hemos considerado hacer una mención por el importante papel que desempeña en la internacionalización de la empresa española y catalana. Así, sería recomendable primar las actuaciones dirigidas a zonas geográficas más dinámicas y de mayor amplitud, que signifiquen un alto potencial de demanda en los sectores que representan el mapa empresarial español y en su caso el catalán, ámbito este último que ha conformado el estudio de la presente tesis.

Sería idóneo un mayor grado de apoyo institucional a las firmas, principalmente a *pymes* y microempresas por suponer la mayoría del tejido empresarial de ambas economías, para expandirse a países caracterizados no únicamente por poder significar una mayor distancia geográfica y/o cultural, sino por la inestabilidad política y/o económica que se puedan encontrar y que los hace más vulnerables en su elección por el riesgo asumido. En este sentido, se reconocen los esfuerzos de los organismos de promoción de las exportaciones (ICEX, ACC10,...) en ofrecer un conjunto de programas y recursos que ayudan en buena medida a las empresas españolas y/o catalanas a afrontar todas las fases de la actividad internacional: iniciación, expansión y consolidación. Programas que han de mantenerse por la utilidad que proporcionan, procurando que sigan una trayectoria dinámica según las necesidades de las empresas y facilitando las gestiones que conllevan.

De esta manera, se podría plantear potenciar las acciones dirigidas a promocionar las exportaciones a países emergentes como China, Rusia y Brasil, por la gran dimensión de población que representan y por el impulso que supondrá en la demanda la celebración de eventos deportivos de alcance mundial en el caso de Brasil; el norte de África (Magreb) y países de América Latina, por las oportunidades que presentan, beneficiándose, entre otros, de

la cercanía geográfica y cultural respectivamente. A su vez, también hacer extensible las acciones de estos organismos a países avanzados como sería el caso del gran mercado que representa EEUU y del interés que supone Japón debido a su occidentalización creciente.

Siendo todos ellos países de entre los 25 destinos prioritarios de las empresas catalanas, aunque todavía poco frecuentados por ellas, su trayectoria expansiva actual debería ser aprovechada. Expansión que viene motivada entre otras razones por la disminución que están sufriendo tanto las exportaciones catalanas como las españolas hacía destinos comunitarios fruto de la crisis en la que nos encontramos inmersos, que hacen buscar otros mercados menos maduros y/o menos afectados por la recesión económica.

De hecho, actualmente los “Planes País” del ICEX, cuya finalidad es contribuir a mejorar la percepción de España a través de la promoción de la imagen de las empresas, de los productos, servicios y marcas, están centrados en tres de los países mencionados, Brasil (Plan de Promoción de Infraestructuras y Equipamientos para eventos deportivos en Brasil (2011-2016)), Estados Unidos y Rusia.

En segundo lugar, para el sector privado, con una tendencia generalizada de las empresas catalanas y españolas hacía la concentración de sus ventas exteriores hacía el mercado comunitario, sería aconsejable aprovechar el mayor protagonismo que están adquiriendo estas zonas geográficas alternativas, tal como acabamos de apuntar, para ir estableciendo progresivamente una mayor presencia en estos mercados de gran potencial y con gran recorrido de crecimiento. No obstante, la elección de los mercados más idóneos no es generalizable, ya que vendrá condicionada, sin duda, por el sector, las características de la empresa, los recursos disponibles y el tipo de producto, entre otros.

La selección de mercados internacionales atendiendo a la menor distancia psicológica percibida, utilizada por una gran mayoría de empresas españolas y catalanas, debería ser substituido por un proceso sistemático, en aras a una

mayor objetividad y planificación en la selección de los mercados adecuados para la empresa, proceso el cuál será el mismo tanto para una microempresa como para una gran empresa, aunque los recursos empleados difieran.

En este contexto, su elección no habrá de limitarse a criterios meramente macroeconómicos, sino que es primordial fundamentarse en información específica de su sector. Además de, como es habitual, analizar las estadísticas de exportación españolas y catalanas del producto específico de la empresa, que nos indicarán en que países están nuestras firmas más introducidas, en cuáles tienen menos presencia o carecemos de ella y profundizar en ello, que a su vez deben ser completadas con la información obtenida de las estadísticas de importación y exportación de los países destino estudiados, ambas fácilmente interpretables y que pueden ser de gran utilidad.

Para este proceso de selección que, como se sabe, se compone de varias etapas, es del todo aconsejable consultar los estudios de mercado realizados por las Oficinas Comerciales Españolas en el Exterior o también por los Centros de Promoción de Negocios de ACC10, que nos ofrecen información bastante actualizada de aspectos prácticos para las empresas que desean exportar a ese país, así como acudir a jornadas y reuniones sectoriales organizadas por estas entidades u otras, que proporcionarán a la empresa una aproximación de las posibilidades y oportunidades que tiene en el mismo.

Para culminar este proceso, si la empresa valora que ese mercado puede ser atractivo para el producto que comercializa, se hace necesaria una prospección *in situ*, para lo que se recomienda participar en alguna misión empresarial organizada y patrocinada por instituciones de su demarcación y por las entidades de promoción exterior, que facilitarán los contactos con agentes potencialmente clientes y/o colaboradores en el mercado destino y permite compartir esa experiencia con otras empresas que se encuentran en la misma situación. Igualmente útiles son la asistencia a Ferias internacionales, que ofrecen una visión bastante amplia del mercado y del sector en cuestión.

A su vez, según se desprende de los datos utilizados en la presente tesis, parece que el perfil de la industria catalana exportadora con mayor diversificación de sus ventas exteriores se asocia a una dimensión mayor, con una actividad económica de naturaleza tecnológica más avanzada, más antiguas y con participación de capital extranjero en su composición accionarial, de forma que estas características podrían condicionar adoptar una estrategia u otra.

Sin embargo, también es cierto que una mayor implicación de la empresa en las actuaciones de internacionalización, como sería utilizar formas de entrada más comprometidas y seguir una política más activa en I+D que crea un valor diferencial en el producto, decisiones ambas representativas de una mayor competitividad, se configuran como relevantes en la adopción de una mayor diversidad en su expansión geográfica. Factores, por tanto, que se sugiere potenciar por parte de las empresas catalanas, si más teniendo en cuenta que una mayor diversificación supone mayor intensidad exportadora en la empresa.

Por último, se hace imprescindible la colaboración no únicamente entre las instituciones públicas españolas y catalanas sino también entre ambas y el sector privado, en el sentido que no sólo corresponde a las instituciones de promoción a las exportaciones facilitar las herramientas adecuadas para ayudar a las empresas en su expansión hacia mercados internacionales menos frecuentados, sino que las empresas deben aprovecharlas e involucrarse en su desarrollo, en pro a una mayor presencia catalana en el exterior. Presencia que permita conformarse como uno de los principales motores para el crecimiento de nuestra economía, sobretodo teniendo en cuenta que este último año las exportaciones catalanas y españolas han crecido un 13,6% y un 14,8% respectivamente.

En este contexto, también sería deseable facilitar y fomentar la creación de empresas *born-globals* o *international new ventures*, por la proyección internacional que tienen y añaden por su propia naturaleza.

8.5. Limitaciones y líneas futuras de investigación

Con esta investigación hemos intentado progresar en la comprensión de un ámbito temático concreto de la internacionalización de las empresas, si bien somos conscientes de sus limitaciones, las cuáles deberían abrir nuevas líneas de investigaciones futuras para solventarlas.

Entre ellas, destacamos una primera limitación derivada de la naturaleza de la información empleada en la primera parte, la selección de mercados. Fundamentarnos únicamente en datos estadísticos de comercio exterior y en otras fuentes de carácter secundario y externo a las empresas, aunque permita reflejar la realidad exportadora de las mismas y sus preferencias, no permite ahondar en los motivos de tal elección. La falta de datos más concluyentes, como son las variables referidas a aspectos internos de la empresa, únicamente nos concede poder entrever porqué se seleccionan tales mercados. De esta manera, una línea futura de investigación podría ir encaminada en esta dirección.

Una segunda limitación, que atañe a la segunda parte del presente trabajo, estaría en el hecho de no emplear una técnica *ad hoc* de recogida de datos, como sería la encuesta. Basarnos en datos secundarios de un panel de empresas, obtenidos para fines múltiples y no exclusivamente para cubrir nuestros objetivos, aun teniendo la ventaja de la representatividad de la muestra, por su mayor amplitud, calidad y validez, no permite obtener información específica sobre determinadas variables, ni reflejar valoraciones u opiniones, hechos que restringen los resultados obtenidos a la información disponible.

Relacionado con lo anterior, la propia operatividad en la definición de la variable principal de la parte empírica de nuestra investigación, la estrategia de expansión internacional, supone la tercera limitación. Su establecimiento ha venido nuevamente impuesto por los datos disponibles, existiendo para ello otros criterios que hubieran hecho más idónea su delimitación, de forma

que los resultados derivados deben ser tomados con la correspondiente cautela, aconsejándose investigaciones *ad hoc* que permitan captar información más adecuada a las variables de estudio, y compararlas con la presente.

Otro elemento que afectaría a una falta de generalización es el que se deriva de la muestra, al estar la investigación limitada al sector manufacturero y a una única comunidad autónoma. Un carácter marcadamente territorial, aunque nos permita un mayor nivel de profundización, tiene la limitación de no ser generalizable a un ámbito más amplio. De esta forma proponemos trabajos que abarquen otros sectores y otra/s comunidad/es autónoma/s que hagan comparables los resultados obtenidos.

Por último, también destacamos que este trabajo es de tipo transversal, como la mayoría de la literatura de la internacionalización, de forma que se observa el efecto de las variables de forma estática, pero no considera como pueden estos factores cambiar a lo largo del tiempo. De esta manera, el mayor plazo necesario para la toma de decisiones de internacionalización, haría interesante realizar estudios de tipo longitudinal que permitieran captar las actitudes dinámicas entre las variables del modelo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaby, N.-E. y Slater, S.F. (1989), "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988", *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 4, pp. 7-26.
- Agarwal, S. y Ramaswami, S.N. (1992), "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalisation factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 No. 1, pp. 1-27.
- Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Airakinsen, T. (1982): "Export Performance of the Firms in the Finnish Engineering Industry", *Working Paper F-37*, Helsinki School of Economics, agosto.
- Albaum, G. (1983): "Effectiveness of government export assistance for U.S. smaller-sized manufacturers: some further evidence". *International Marketing Review*, Vol.1, No.1, pp. 68-75.
- Albaum, G., Strandskov, J. y Duerr, E. (2002), *International Marketing and Export Management*. Wokingham, UK: Addison-Wesley.
- Alonso, J.A. (1992), "Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos Comerciales y Empíricos", *Cuadernos del ICE*, No. 705, Mayo.
- Alonso, J.A. (1994a), "El Proceso de Internacionalización de la Empresa", *Información Comercial Española (ICE)*, No. 725 (Enero), pp. 127-143.
- Alonso, J.A. (1994b): "El comportament exportador de l'empresa espanyola: aplicació del mètode LISREL", *Revista Econòmica de Catalunya*, Vol. 26, pp. 52-64.
- Alonso, J. A. y Donoso, V. (1989): *Características y estrategias de la empresa exportadora española*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Información Comercial Española (ICEX), Madrid.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998), *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (2000), "Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española", *Información Comercial Española*, No. 788, pp. 35-58.

- Amine, L. y Cavusgil, S.T. (1986): "Export Marketing Strategies in the British Clothing Industry", *European Journal of Marketing*, volumen 20, número 7, pp. 21-33.
- Andersen, O., y Buvik, A. (2002), "Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection", *International Business Review*, Vol. 11, pp. 347-363.
- Andersen, P. y Strandskov, J. (1998), "International market selection: a cognitive mapping perspective", *Journal of Global Marketing*, Vol. 11 No. 3, pp. 65-84.
- Anderson, E. y Coughlan, A.T. (1987), "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 71-82.
- Anderson, E., y Gatignon, H. (1986). Model of foreign entry: Transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, Fall, 1-25.
- Arteaga, J. (2003), *La actividad exportadora y las barreras a la exportación: una aplicación empírica a las pymes españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Arteaga, J. y Medina, D. (2006), "La importancia del tamaño en la actividad exportadora. Una evaluación del caso de las pymes españolas no consolidadas", *Boletín Económico de ICE*, No. 2883, pp. 41-54.
- Askegaard, S. y Madsen, T.K. (1998), "The local and the global: exploring traits of homogeneity and heterogeneity in European food cultures", *International Business Review*, Vol. 7 No. 6, pp. 549-568.
- Atuahene-Gima, K. (1995): "The Influence of New Product Factors on Export Propensity and Performance: an Empirical Analysis", *Journal of International Marketing*, volume 3, número 2, pp. 11-28.
- Audretsch, D., Van Der Horst, R., Kwaak, T., Thurik, R. (2009): *First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises*. EIM Business & Policy Research, Bruselas.
- Aulakh, P. S. y Kotabe, M. (1997): "Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets", *Journal of International Business Studies*, 28 (1), pp. 145-175.

- Aulakh, P.S., Kotabe, M. y Teegen, H. (2000), "Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3, pp. 342-61.
- Aw, B. y G. Batra (1998): "Firm Size and the Pattern of Diversification", *International Journal of Industrial Organisation*, 16, págs. 313-331.
- Ayal, I. y Zif, J. (1978), "Competitive market choice strategies in multinational marketing", *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 72-81.
- Ayal, I. y J. Zif (1979): "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing*, Spring, págs. 84-94.
- Balcome, D.L. (1986): "Choosing Their Own Paths: Profiles of the Export Strategies of Canadian Manufacturers", *International Business Research Centre Report*, 06-86, Conference Board of Canada.
- Baldauf, A., Cravens, D. W. y Wagner, U. (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies". *Journal of World Business*, 35 (1), pp. 61-79.
- Barker, A.T. y Kaynak, E. (1992): An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Accounting Exporters, *International Marketing Review*, número 9, pp. 27-36.
- Barroso, C., Casillas, J. C. y Galan, J. L. (1998): "Tamaño y rendimiento de las empresas exportadoras", *Actas del XII Congreso Nacional y VIII Hispano-Francés de AEDEM*, Benalmádena, pp. 61-69.
- Beamish, P.W., Craig, R. y McLellan, K. (1993): "The Performance Characteristics of Canadian Versus U.K. Exporters in Small and Medium Sized Firms", *Management International Review*, volumen 33, número 2, pp. 121-137.
- Beamish, P.W., Karavis, L., Goerzen, A. y Lane, C. (1999), "The relationship between organizational structure and export performance", *Management International Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 37-55.
- Behrman, J. (1968), *Direct Manufacturing Investment, Exports and Balance of Payments*, National Foreign Trade Council, New York, NY.

- Benito, G., y Gripsrud, G. (1992), "The expansion of foreign direct investments: discrete racional location choices or a cultural learning process?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, pp. 461-476.
- BETRO Trust Committee (1976): *Concentration on Key Markets*, Royal Society of Arts, Londres.
- Bijmolt, T. y Zwart, P. S. (1994): "The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms". *Journal of Small Business Management*, 32 (2), pp. 69-83.
- Bijmolt, T., Leo, H.A., Paas, J. y Vermunt, J.K. (2004), "Country and consumer segmentation: multi-level latent class analysis of financial product ownership", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21 No. 4, pp. 323-340.
- Bilkey, W.J. (1978), "An attempted integration of the literature on the export behavior of firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9 (1), pp. 33-46.
- Bilkey, W.J. (1987), "Profitable export marketing practices: An exploratory inquiry", en Rosson, P.J., y Reid, S.D. (Eds.), *Managing export entry and expansion*, Praeger, Nueva York, pp. 373-386.
- Bilkey, W.J., y Tesar, G. (1977), "The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 93-98.
- BjöErkman, I. y Eklund, M. (1991), "Entering foreign markets: an analysis of market entry modes used by Finnish direct investors in Germany", in Vestergaard, H. (Ed.), *An Enlarged Europe in the Global Economy*, Vol. 2, European Business Association, Copenhagen.
- Bodur, M. (1994), "Foreign market indicators, structural resources and marketing strategies as determinants of export performance", *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 183-205.
- Bonaccorsi, A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 (4), pp. 605-635.
- Bonaccorsi, A. (1993): "What Do We Know about Exporting by Small Italian Manufacturing Firms?" *Journal of International Marketing*, Vol.1, n.3, pp.49-75.

- Boote, A.S. (1983), "Psychographic segmentation in Europe", *Journal of Advertising Research*, Vol. 22 No. 6, pp. 19-25.
- Bradley, F. y O'Reagain, S. (1998), "Concentración y diversificación entre pymes con éxito en los Mercados internacionales", *Información Comercial Española*, Vol. 774, pp. 53-63.
- Bradner, E. y Mark, G. (2002), "Why distance matters: effects on cooperation, persuasion and deception", in *Proceedings of the ACM Conference on CSCW*, New Orleans, LA, ACM Press, New York, NY, pp. 226-235.
- Brenton, P., Mauro, F.D. y Lucke, M. (1999), "Economic integration and FDI: an empirical analysis of foreign investment in EU and in Central and Eastern Europe", *Empirica*, Vol. 26 No. 2, pp. 95-121.
- Brewer, P. (2001), "International market selection: developing a model from Australian case studies", *International Business Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 155-174.
- Brouthers, K. D. (2002): "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance ", *Journal of International Business Studies*, 33 (2), pp. 203-221.
- Brouthers, L.E. y Nakos, G. (2005), "The role of systematic international market selection on small firms' export performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 363-381.
- Brouthers, L.E., Mukhopadhyay, S., Wilkinson, T.J. y Brouthers, K.D. (2009), "International market selection and subsidiary performance: a neural network approach", *Journal of World Business*, Vol. 44 No. 3, pp. 262-273.
- Brouthers, L.E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. y Brouthers, K.D. (2009), "Key factors for successful export performance for small firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 17 No. 3, pp. 21-38.
- Buckley, P.J. (1988), "The Limits of Explanation, Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol.19, pp. 181-193.
- Buckley, P.J. (1989), "Foreign Direct Investment by Small- and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background", *Small Business Economics*, Vol. 1, pp. 89-100.

- Buckley, P.J. (1990), "Problems and Developments in the Core Theory of International Business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21 (4), pp. 657-665.
- Buckley, P.J. (1995): "Barriers to Internationalization," en P. J. Buckley (ed.): *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprises*, London: Academic Press.
- Buckley, P.J., y Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- Buckley, P.J., y Casson, M.C. (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- Buckley, P.J. y Casson, M.C. (1998), "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 No. 3, pp. 539-562.
- Buckley, P.J., Clegg, J., Cross, A., Liu, X., Voss, H. y Zheng, P. (2007), "The determinants of Chinese outward foreign direct investment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pp. 499-518.
- Buckley, P.J., Mirza, H. y Sparkes, J.R. (1987), "Direct foreign investment in Japan as a means of market entry: the case of European firms", *Journal of Marketing Management*, Vol. 2 No. 3, pp. 241-258.
- Buhner, R. (1987): "Assessing International Diversification of West German Corporations", *Strategic Management Journal*, número 8 (1), pp. 25-37.
- Busián, M., Espinosa, E. (2007): "Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: Datos y Reflexiones". *Información Comercial Española*, Noviembre-Diciembre, No. 839, pp. 9-21.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. A. (2002): "Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences". *Journal of International Business Studies*, 33 (3), pp. 615-626.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T. y Puumalainen, K. (2002): "Market-Oriented Behavior. Comparing Service with Product Exporters", *European Journal of Marketing*, volumen 36, No. 9/10, pp. 1.076-1.102.
- Calderón, H., Cervera, A., Turbillejas, B. y Fayos, T. (2007), "Selección del modo de entrada en un mercado internacional: Valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de

- los problemas de internacionalización”, *Tribuna de Economía ICE*, No. 839, pp.143-162.
- Calderón, H. y Fayos, T. (2003): *Evaluación del plan de internacionalización 2000-2002* de la Subdirección General de Análisis y Estrategia (D. G. de Política Comercial).
- Calderón, H. y Fayos, T. (2004): “Factores empresariales que influyen en las políticas de promoción de las exportaciones: aplicación a la Comunidad Valenciana”. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, No. 30, pp. 122-133
- Calderón, H., Fayos, T. y Turbillejas, B. (2007): “El éxito en la internacionalización en un entorno global: planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional”. *Colección Mediterráneo Económico: Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor*, No. 11, pp.113-128
- Calof, J. (1993), “The Impact of the Size on Internationalization “, *Journal of Small Business Management*, octubre, pp. 60-69.
- Calof, J. L. (1994): “The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited”, *Journal of International Business Studies*, volumen 25, número 2, pp. 367-387.
- Calof, J., y Beamish, P. (1995), “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation”, *International Business Review*, Vol. 4 (2), pp. 115-131.
- Calvo, J. (1993), “La Internacionalización de las *pymes* manufactureras Españolas”, *Economía Industrial*, No. 291, Mayo-Junio, pp. 66-75.
- Cámaras de Comercio e Industria españolas (2010), Base de datos de Comercio Exterior, disponible en: <http://aduanas.camaras.org>
- Campa, J.M. y Guillén, M.F. (1999), “Internalization of exports: Firm- and location-specific factors in a middle-income country”, *Management Science*, Vol. 45, No. 11, pp.1463-1478.
- Castillo, J. (1994): “La empresa manufacturera en el ámbito del comercio intraindustrial: incidencia del capital exterior sobre su actuación”, *Economía Industrial*, No. 298, pp. 151-159.

- Castillo, J. y Requena, F. (2003): “Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras”, *Revista de Economía Aplicada*, No. 33 (Vol. XI), pp.101-120.
- Caves, R.E. (1982): *Multinational Enterprise and Economic analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Caves, R.E. (1996): *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press.
- Cavusgil, S.T. (1980): “On the Internationalization Process of a Firm”. *European Research*, 8, pp. 273-81.
- Cavusgil, S.T. (1984a): “Differences among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization” *Journal of Business Research*, número 12, pp. 195-208.
- Cavusgil, S.T. (1984b): “Organizational Characteristics Associated with Export Activity”, *Journal of Management Studies*, número 21 (1), pp. 3-22.
- Cavusgil, S.T. (1985), “Guidelines for export market research”, *Business Horizons*, Vol. 28 No. 6, pp. 27-33.
- Cavusgil, S.T. (1987), “Qualitative insights into company experiences in international marketing research”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 2 No. 3, pp. 41-54.
- Cavusgil, S.T. (1997), “Measuring the potential of emerging markets: an indexing approach”, *Business Horizons*, Vol. 40 No. 1, pp. 87-91.
- Cavusgil, S.T., Bilkey, W.J. y Tesar, G. (1979), “A note on the export behaviour of firms: exporter profiles”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 10 No. 1, pp. 91-97.
- Cavusgil, S.T., y Godiwalla, Y.M. (1982), “Decision-making for international marketing: A comparative review”, *Management Decision*, Vol. 20 (4), pp. 47-54.
- Cavusgil, S.T., y Kevin, J.R. (1981), “State-of-the-Art in International Marketing: An Assessment”, en Enis, B.M., y Roering, K.J. (Eds.), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 195-216.
- Cavusgil, S.T., Kiyak, T. y Yenyurt, S. (2004), “Complementary approaches to preliminary foreign market assessment: country clustering and

- country ranking”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 7, pp. 607-617.
- Cavusgil, S.T. y Nevin, R. (1981): “International Determinant of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 114-119.
- Cavusgil, S.T. y Noar, J. (1987), “Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity”, *Journal of Business Research*, Vol. 15: 221-235.
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994), “Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 1-21.
- Ceglowski, J. (2006), “Does gravity matter in a service economy?” *Review of World Economics*, Vol. 142 No. 2, pp. 307-329.
- Chaney, P., Devinney, T. y Winer, R. (1991): "The Impact of New Product Introductions on the Market Value of Firms", *Journal of Business*, 64(4), pp. 573-610.
- Chetty, S.K. (1996), “The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms”, *International Small Business Journal*, Vol. 15 (1), pp. 73-86.
- Chetty, S., Eriksson, K. y Lindbergh, J. (2006), “The Effect of Specificity of Experience on a Firm’s Perceived Importance of Institutional Knowledge in an Ongoing Business”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, Num. 5, pp. 699–712.
- Chetty, S. K. y Hamilton, R. T. (1993): “Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis”, *International Marketing Review*, volumen 10, número 3, pp. 26-34.
- Christensen, C.H., Rocha, A. y Gertner, R.G. (1987): “An Empirical Investigation of the Factors Influencing Export Success of Brazilian Firms”, *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 61-78.
- Clark, T. y Pugh, D.S. (2001), “Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test on British firms”, *International Business Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 285-303.
- Claver, E., Quer, D. y Molina, J. F. (2005): “El tamaño y la experiencia como determinantes de las decisiones de inversión directa de las empresas

- españolas en Marruecos”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (1), pp. 13-29.
- Contractor, F.J. (1984), “Choosing between direct investment and licensing: theoretical considerations and empirical tests”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, pp. 167- 188.
- Cooper, R. G. y Kleinschmidt, E.J. (1985), “The Impact of Strategy on Export Sales Performance,” *Journal of International Business Studies*, 16 (Spring), pp. 37–56.
- Cosset, J.-C. y Roy, J. (1991), “The determinants of country risk ratings”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 No. 1, pp. 135-143.
- Coviello, N. E. y McAuley, A. (1999), “Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research,” *Management International Review*, 39 (3), 223–256.
- Crick, D. (1995): “An Investigation into the Targeting of U.K. Export Assistance” *European Journal of Marketing*, 29 (8), pp. 76-94.
- Crick, D., Chaudhry, S. y Bastone, S. (2000): “Revisiting the Concentration versus Spreading Debate as a Successful Export Growth Strategy: The Case of UK SMEs Exporting Agricultural-related Products”, *Entrepreneurship & Regional Development*, número 12, pp. 49-67.
- Culpan, R. (1989).”Going Global: How Europe Helps Small Firms Export” . *Journal of Business Research*, Vol.18 N°3, pp. 207 a 218.
- Czinkota, M. R. (1982): *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger, Nueva York.
- Czinkota, M.R. y Johnston, W.J. (1983): “Exporting: does sales volume make a difference?”, *Journal of International Business Studies*, 14(1), pp. 147-153.
- Czinkota, M.R. y Ronkainen, I.A. (2002), *Marketing International*, 6th ed., Prentice-Hall, México.
- Czincota, M.R. y Ursic, M. (1991): “Classification of Exporting Firms According to Sales and Growth into a Share Matrix”, *Journal of Business Research*, volumen 22, pp. 243-253.
- Da Rocha, A., Christensen, C. H. y Cunha, C. E. (1990): “Aggressive and passive exporters: A study in the Brazilian furniture industry”, *International Marketing Review*, 7 (5), pp.6-15.

- DAS, M. (1994): "Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries", *European Journal of Marketing*, volumen 28, número 12, pp. 19-33.
- Davidson, W.H. (1980), "The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11 No. 2, pp. 9-22.
- Day, A.J. (1976): *Exporting for Profit*, Ed. Graham & Trotman, Londres.
- De Luz, M. (1993): "Relationship Between Export Strategy Variables and Export Performance for Brazil-Based Manufacturers", *Journal of Global Marketing*, volumen 7, número 1, pp. 87-107.
- Dean, D. L., Mengüç, B. y Myers, C. P. (2000): "Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms", *Industrial Marketing Management*, volumen 29, número 5, pp. 461-477.
- Dejo, N. (2009), *Análisis del comportamiento exportador de la pyme*, Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- Dejo, N. y Ramírez, M. (2009), "Export Behaviour: a study of Spanish SMEs", *GCG Georgetown University – Universia*, Vol. 3, No. 2, pp. 52-67.
- Dejo, N. y Ramírez, M. (2010), "¿Hacia dónde se dirigen las exportaciones aragonesas? Un análisis de los últimos años (1999-2009). *Boletín Económico de ICE*, No. 2981, pp. 27-36.
- Del Río, M. L. (2000): *El comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas industriales: antecedentes y consecuencias*, Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.
- Del Río, M. L., Varela, J. A. y Barreiro, J. M. (1999): "El tamaño como determinante del rendimiento exportador de la empresa", *Actas del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, pp. 387-403.
- Delgado, J.M., Ramírez, M. y Espitia, M.A. (2004), "Intangible Resources as a Key Factor in the Internationalisation of Spanish Firms", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol. 53, Num. 4, pp. 477-494.

- Denis, J.E. y Depelteau, D. (1985): "Market Knowledge Diversification and Export Expansion", *Journal of International Business Studies*, volumen 16, otoño, pp. 77-89.
- Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España (2010): Datos estadísticos de Comercio Exterior de España.
- Deschampsneufs, H. (1967), *Marketing Overseas*, Pergamon Press Ltd, Oxford.
- Dhanaraj, C. y Beamish, P. W. (2003): "A resource-based approach to the study of export performance". *Journal of Small Business Management*, 41(3), pp. 242-261.
- Diamantopoulos, A. y Inglis, K. (1988), "Identifying Differences Between High-and-Low Involvement Exporters", *International Marketing Review*, Vol. 5, pp. 52-60.
- Diamantopoulos, A. y Kakkos, N. (2007), "Managerial assessments of export performance: conceptual framework and empirical illustration", *Journal of International Marketing*, Vol. 15 No. 3, pp. 1-31.
- Diamantopoulos, A. y Schlegelmilch, B.B. (1994): "Linking Export Manpower to Export Performance: A Canonical Regression Analysis of European and U.S. Data", *Advances in International Marketing*, volumen 6, pp. 161-181.
- Dominguez, L.V. y Sequeira, C.G. (1993): "Determinants of LDC Exporters' Performance: A Cross-National Study", *Journal of International Business Studies*, volumen 24, número 1 (primer trimestre), pp. 19-40.
- Dominguez, L. V. y Zinn, W. (1994): "International supplier characteristics associated with successful long-term buyer-seller relationships". *Journal of Business Logistics*, 15 (2): 63-87.
- Donoso, V. (1992), "Mercado único y empresa exportadora", *Información Comercial Española*, No. 705, pp. 153-167.
- Donoso, V. y Martín Barroso, V. (2009), "Los países de la UE como mercados prioritarios de España", *Revista Universitaria Europea*, No. 11, pp. 61-76.
- Donthu, N. y Kim, S.H. (1993): "Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth", *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 47- 63.

- Douglas, S.P. y Craig, C.S. (1982), "Information for international marketing decisions", in Walter, I. y Murray, T. (Eds), *Handbook of International Business*, JohnWiley, New York, NY, pp. 3-33.
- Douglas, S. P., y Craig, C. S. (1983). *International marketing research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Douglas, S. P. y Craig, C. S. (1989): "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 24, n. 3, pp. 47-59.
- Douglas, S.P. y Craig, C.S. (1992), "Advances in international marketing", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 No. 4, pp. 291-318.
- Douglas, S. P. y Craig, C.S (2011) "The role of context in assessing international marketing opportunities", *International Marketing Review*, Vol. 28 No. 2, pp.150-162.
- Douglas, S.P., Craig, C.S. y Keegan, W.J. (1982), "Approaches to assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 17 No. 3, pp. 26-32.
- Dow, D. (2000), "A note on psychic distance and export market selection", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 No. 1, pp. 51-64.
- Dow, D. y Karunaratna, A. (2006), "Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 No. 5, pp. 578-602.
- Dunning, J.H. (1973), "The determinants of international production", *Oxford Economic Papers*, Vol. 25 No. 3, pp. 289-336.
- Dunning, J.H. (1977), "Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A research for an eclectic approach", en Ohlin, B., Hesselborn, P.O. y Wijkman, P.M. (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, MacMillan, Londres.
- Dunning, J.H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, pp. 9-30.

- Dunning, J.H. (1988), "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 1, pp. 1-31.
- Dunning, J.H. (1992), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Dunning, J.H. (1998), "Location and the multinational Enterprise: a neglected factor?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, pp. 45-66.
- Durán Herrera, J. J. (1990): *Estrategia y evaluación de inversiones directas en el exterior*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.
- Durán Herrera, J. J. (1999): *Multinacionales españolas en Iberoamérica, valor estratégico*, Pirámide, Madrid.
- Edwards, R. y Buckley, P. (1998), "Choice of location and mode: the case of Australian investors in the UK", *International Business Review*, Vol. 7 No. 5, pp. 503-520.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (1998). Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 274–292.
- Ellis, P. (2000), "Social ties and foreign market entry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No. 3, pp. 443-470.
- Erramilli, M.K. (1990), "Entry mode choice in service industries", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 5, pp. 50-62.
- Erramilli, M.K. (1991), "The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 No. 3, pp. 479-501.
- Esmer, Y. y Pettersson, T. (2007), *Measuring and Mapping Cultures: 25 Years of Comparative Value Surveys*, International Studies in Sociology and Social Anthropology, Brill, Leiden and Boston.
- Etgar, M. y McConnel, J.E. (1976), "International marketing as decision-making behaviour of business organisations", unpublished paper, cited in Bilkey (1978).
- European Commission (2004), *The Observatory of European SMEs - 2003/4*, Luxemburgo.

- Eusebio, R. (2001), *Los determinantes del resultado exportador: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas*, Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Eusebio, R (2004), "Innovación Tecnológica y Resultado Exportador: Un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, No. 2, pp. 73-88.
- Eusebio, R. y Llonch, J. (2006): "Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No.. 26, pp. 95-122
- Eusebio, R., Llonch, J. y López, M. P. (2004): "Los determinantes internos de la propensión exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas", *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante, pp. 323-339.
- Fariñas J. y Ruano, S. (1999), "Eficiencia empresarial y actividad exportadora", *Papeles de Economía Española*, No. 78/79, pp. 220-235.
- Farrell, K. y Frame, W. (1997): "The Value of Olympic Sponsorships: Who is Capturing the Gold?", *Journal of Market Focused Management*, 2, 171-182.
- Fenwick, I. y L. Amine (1979), "Export Performance and Export Policy: Evidence from the UK Clothing Industry," *Journal of the Operational Research Society*, 30 (8), 747-54.
- Fernandez, Z. y Nieto, M.J. (2005): "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 22, pp. 107-122
- Fernández, V., Peña, I. y Hernández, F. (2008), "Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No. 63, pp. 39-64.
- Fiegenbaum, A. y Karnani, A. (1991): "Output Flexibility: A Competitive Advantage for Small Firms", *Strategic Management Journal*, número12 (2), pp. 101-114.

- Fontrodona, J. y Hernández, J. (1998), *Les multinacionals industrials catalanes*, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya.
- Fraser, C. y Hite, R. (1990), "Participation in the International Market Place by US Manufacturing Firms", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 5, pp. 63-71.
- Freixanet, J. (2009), *El impacto de los programas de promoción de la internacionalización en las empresas catalanas*, Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya.
- Galván, I. (2003), *La formación de la estrategia de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*, Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- García Cruz, R. (2000): *Marketing Internacional*, Editorial Esic, Madrid.
- Gastón-Bretón, C. y Martín Martín, O. (2011), "International Market Selection and Segmentation: A Two-Stage Model", *International Marketing Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 267-290.
- Gemünden, H.G. (1991): "Success Factors of Export Marketing. A Meta-analytic Critique of the Empirical Studies", en PALIWODA, S. J. (ed.): *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, Londres.
- Gençtürk, E. y Kotabe, M. (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation". *Journal of International Marketing*, 9 (2): 51-71.
- Geringer, J.M., Beamish, P.W. y Dacosta, R.C. (1989): "Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance", *Strategic Management Journal*, número 10, pp. 109-119.
- Ghemawat, P. (2001), "Distance still matters", *Harvard Business Review*, septiembre, p. 3-11
- Gollop, F. y J. Monahan (1991): "A Generalised Index of Diversification: Trends in U.S. Manufacturing", *Review of Economics and Statistics*, 73, págs. 318-330.
- Gómez, M. (1999), "El análisis logit como técnica alternativa a la regresión y al análisis discriminante en la explicación del comportamiento de la empresa exportadora", *Proceedings of IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Huelva, Spain, pp. 241-50.

- Goodnow, J.D. y Hansz, J.E. (1972), "Environmental determinants of overseas market entry strategies", *Journal of international Business Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 33-50.
- Grant, R.M., Jammine, A.P. y Thomas, H. (1988): "Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972-84", *Academy of Management Journal*, número 31 (4), pp. 771-801.
- Green, R.T., y Allaway, A.W. (1985), "Identification of Export Opportunity: Shift-Share Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Invierno), pp. 83-88.
- Grinyer, P. y M. Yasai-Ardekani (1981): "Strategy, structure, size and bureaucracy", *Academy of Management Journal*, 3 págs. 471-486.
- Guillén, M.F. (2004): "La internacionalización de las empresas españolas". *Información Comercial Española*, No. 812, enero, pp. 211-224.
- Gutiérrez De Gandarilla, A. y Heras, L. (2000), "La proyección exterior de las empresas españolas: Una contratsación empírica de la teoría gradualista de la internacionalización", *Información Comercial Española*, N. 788, pp. 7-18.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999), *Análisis multivariante (5ª edición)*, Ed. Prentice Hall, Madrid.
- Hammermesh, R.G., Anderson, M.J. y Harris, J.E. (1978): "Strategies for low market share business", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 95-102.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. H. (1984): "Structural Inertia and Organizational Change", *American Journal of Sociology*, número 89, pp. 149-164.
- Helpman, E. y Krugman, P.R. (1985): *Market Structure and Foreign Trade*. Ed. The MIT Press, Cambridge, Massachussets.
- Hill, C. W. L., Hwang, P. y KIM, W. C. (1990): "An Eclectic Theory of the Choice on International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 117-128.
- Hirsch, S. (1971): *The Export Performance of Six Manufacturing Industries*. Ed. Praeger, Nueva York.
- Hirsch, S. y Baruch, L. (1974): "The Firm's Export Concentration: Determinants and Applications", *World Development*, junio.

- Hirsch, S. y Lev, B. (1973): "Foreign marketing strategies", *Management International Review*, 9(6), pp. 81-87.
- Hoang, B.P. (1998): "A casual study of relationship between firm characteristics, international marketing strategies, and export performance", *Management International review*, 38(1), número especial, pp. 73-94.
- Hoffman, J. (1997), "A two stage model for the introduction of products into international markets", *Journal of Global Marketing*, Vol. 11 (1), pp. 65-86.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hollensen, S. y Arteaga, J. (2010), *Estrategias de marketing internacional (4ª edición)*, Ed. Prentice Hall, Madrid.
- Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.
- Industrial Market Research (1978), *How British and German Industry Export*. London: Industrial Market Research.
- Inglehart, R. (1997), *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political change in 43 Societies*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Instituto de Comercio Exterior (ICEX) (2006), *Informe sobre la Empresa Española Internacionalizada*, ICEX, Madrid.
- Instituto de Estadística de Cataluña (Idescat) (2010), Datos estadísticos de Comercio Exterior de Cataluña y España, disponible en: www.idescat.cat
- Iranzo, S. (1991): "Inversión extranjera directa: una estimación de la aportación real y financiera de las empresas extranjeras en España", *Información Comercial Española Revista de Economía*, números 696-697, pp. 25-52.
- Iranzo, S. (2008), *Introducción al riesgo país*, Banco de España.
- ITI (1979): *Barclays Bank Report on Export Development in France, Germany, and the United Kingdom: Factors for International Success*, Barclays Bank International, Londres.

- Ito, K., y Rose, E.L. (2002), "Foreign Direct Investment location strategies in the tire industry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (3), pp. 593-602.
- Jacquemin, A.P. y Berry, C.H. (1979): "Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth", *The Journal of Industrial Economics*, No. 27, junio, pp. 359-369.
- Jaffe, J.F. (1974), "Special information and insider trading", *Journal of Finance*, Vol. 47, pp. 410-28.
- Jaffe, D.E., Nebenzahl, I.D. y Pasternak, H. (1988): "The Export Behaviour of Small and Medium-sized Israeli Manufacturers", *Journal of Global*, número 2 (2), pp. 27-49.
- Joffre, P. (1986): "Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé ", *Revue Française de Gestion*, número 55, pp. 45-58.
- Johanson, J. (1997), *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, McGraw-Hill, Chicago, IL.
- Johanson, J. y Mattsson, L. (1988), "Internationalisation in industrial systems – a network approach", in Hood, N. y Vahlne, J. (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London, pp. 287-314.
- Johansson, J. y Nonaka, I. (1987), "Market research the Japanese way", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 16-22.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 23-32.
- Johanson, J., y Vahlne, J.E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 (4), pp. 11-24.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm: four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12 No. 3, pp. 305-322.
- Jovell, L. (2007), *Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: "Un análisis empírico"*, Tesis Doctoral, Universitat Ramon Lluch, IQS.

- Julien, P. A. (1997), "A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-Sized Exporting Business. A Case Study", *International Small Business Journal*, enero-marzo, 1997, pp. 33-50.
- Jung, K.H. (1984), "Firm Characteristics, Strategy and Performance of Exporting Companies in Korea", Ponencia presentada en la *Convención anual de la Academy of International Business* celebrada en Cleveland (Ohio), octubre.
- Kaiser, H.F. (1958), "The Varimax criterion for analytic rotation in factor analysis", *Psychometrika*, Vol. 23 No. 2, pp. 187-200.
- Kamakura, W.A., Novak, T.P., Steenkamp, J.B.E.M. y Verhallen, T.M.M. (1994), "Identifying Pan-European value systems with a Clusterwise Rank-Logit model", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 29-55.
- Kashani, K. (1989): "Beware the pitfalls of global marketing". *Harvard Business Review*, Vol. 67, pp. 91-98.
- Katsikea, E.S., Theodosiou, M., Morgan, R.E. y Papavassiliou, N. (2005), "Export market expansion strategies of direct-selling small and medium-sized firms: implications for export sales management activities", *Journal of International Marketing*, Vol. 13 No. 2, pp. 57-92.
- Katsikeas, C. y Leonidou, L. (1996), "Export market expansion strategy: differences between market concentration and market spreading", *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, pp. 113-34.
- Katsikeas, C., Leonidou, L. y Morgan, N. (2000), "Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 4, pp. 493-511.
- Katsikeas, C., Piercy, N. y Ioannidis, C. (1996): "Determinants of Export Performance in a European Context", *European Journal of Marketing*, 30(6), 46-35.
- Katsikeas, C.S., Skarmeas, D.A. y Bello, D.C. (2009), "Developing successful trust-based international exchange relationships", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 1, pp. 132-155.
- Kaynak, E. y Khotari, J. (1984): "Export Behaviour of Small and Medium Size Manufacturers: Some Policy Guideline for International Marketers" *Management International Review*, Vol. 24, No. 2: p. 61-69.

- Kaynak, E. y Kuan, W.K. (1993): "Environment, strategy, structure and performance in the context of export activity: An empirical study of Taiwanese Manufacturing firms", *Journal of Business Research*, 27(1), pp. 33-49.
- Kim, W.C. y Hwang, P. (1992), "Global strategy and multinationals' entry mode choice", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 No. 1, pp. 29-54
- Kim, W. C., Hwang, P. y Burgers, W.P. (1989): "Global Diversification, Strategy and Corporate Profit", *Strategic Management Journal*, número 10, pp. 45-57.
- Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.
- Kirpalani, V. y Macintosh, N. (1980): "International Marketing Efficiency of Technology Oriented Small Firms", *Journal of International Business Studies*, número 11 (invierno), pp. 81-90.
- Klein, S. y Roth, V.J. (1990), "Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 5, pp. 27-38.
- Knickerbocker, F.T. (1973), *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Knight, G. (2001), "Entrepreneurship and Strategy in the International SME", *Journal of International Management*, Vol. 7, Num. 3, pp. 155-171.
- Kobrin, S.J. (1979), "Political risk: A review and reconsideration", *Journal of International Business Studies*, Vol. 10 (1), pp. 67-80.
- Koch, A.J. (2001), "Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?" *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19 No. 1, pp. 65-75.
- Kogut, B., y Singh, H. (1988), "The Effect of Nacional Cultura on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, pp. 411-432.
- Koku, P.S., Jagpal, H.S. y Viswanath, P.V. (1997): "The Effect of New Product Announcements and Preannouncements on Stock Price", *Journal of Market Focused Management*, 2, 183-99.

- Kolman, L., Noorderhaven, N.G., Hofstede, G. y Dienes, E. (2003), "Cross-cultural differences in Central Europe", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Nos 1/2, pp. 76-88.
- Kothari, V. (1978), "Strategic Approaches to Small U.S. Manufacturers in International Markets", *Proceedings of the Academy of Management*, San Francisco, Agosto, pp. 362-366.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2005): *Marketing* (10ª edición). Ed. Pearson, Madrid.
- Kumar, V.; Stam, A.; y Joachimsthaler, E. (1994), "An interactive approach to identifying potential foreign markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 2 (1), pp. 29-52.
- Lages, L.F. y Lages, C.R. (2004), "The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement", *Journal of International Marketing*, Vol. 12 No. 1, pp. 36-56.
- Lambkin, M. (1988), "Order of entry and performance in new markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 127-140.
- Lascu, D.N., Lalita, A.M. y Manrai, A.K. (1996), "Value differences between polish and Romanian consumers: a caution against using regiocentric marketing orientation in Eastern Europe", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 8 Nos 3/4, pp. 145-167.
- Lee, C.S. y Yang, S. (1990), "Impact of export market expansion strategy on export performance", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 41-51.
- Lee, H. y Marvel, M.R. (2009): "The moderating effects of home region orientation on R&D investment and International SME performance: Lessons from Korea". *European Management Journal*, Vol. 27, No. 5, pp. 316-326.
- Lee, W.Y. y Brasch, J.J. (1978), "The adoption of export as an innovation strategy", *Journal of International Business Strategy*, Vol. 9 No. 1, pp. 85-93.
- Lefebvre, E., Lefebvre, L.A. y Bourgalt, M. (1998), "R&D-related capabilities as determinants of export performance", *Small Business Economics*, Vol. 10, no 4: 365-377.

- Leighton, D.S.R. (1970), "The internationalization of American business: the third industrial revolution", *Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 3, pp. 3-4.
- Lemmens, A., Croux, C. y Dekimpe, M.G. (2007), "Consumer confidence in Europe: united in diversity?" *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24 No. 2, pp. 113-127.
- Leonidou, L.C, Katsikeas, C.S. y Saimee, S. (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*, Vol. 55, n.1, pp. 51-67.
- Liander, B., Terpstra, V., Yoshino, M.Y. y Sherbini, A.A. (1967), *Comparative Analysis for International Marketing*, Marketing Science Institute, Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Liao, T. F. (1994): "Interpreting Probability Models: Logit, Probit and Other Generalized Linear Models". *Quantitative Applications in the Social Sciences*, 101.
- Ling-Yee, L. y Ogunmokun, G. O. (2001): "The Influence of Interfirm Relational Capabilities on Export Advantage and Performance: An Empirical Analysis", *International Business Review*, volumen 10, pp. 399-420.
- Litvak, I.A. y Banting, P.M. (1968), "A conceptual framework for international business arrangements", in King, R.L. (Ed.), *Marketing and the New Science of Planning, Proceedings of the American Marketing Association*, Chicago, IL, pp. 460-467.
- Losada, F. (2005): *Análisis del rendimiento exportador de la empresa gallega*, Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.
- Losada, F., Ruza, E., Barreiro, J. M. y Navarro, A. (2007): "Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador", *Tribuna de Economía ICE*, No. 837, pp. 255-272.
- Louter, P.J., Ouwerkerk, C. y Bakker, B.A. (1991), "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 2 No. 6, pp. 7-23.
- Luostarinen, R. (1994): *Internationalisation of Finnish Firms and Their Response to Global Challenges*. World Institute for Development Economics Research. The United Nations University.

- Madsen, T. (1989), "Successful export marketing management: some empirical evidence", *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 4, pp. 41-55.
- Madsen, T.K. (1998), "Executive insights: managerial judgment of export performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 6 No. 3, pp. 82-93.
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E. y Mayrhofer, U. (2005), "Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships", *International Business Review*, Vol. 14, pp. 719-38.
- Malhotra, S. y Papadopoulos, N. (2007), "International market selection: an integrative review of empirical studies", *Proceedings, Administrative Sciences Association of Canada*, International Business Division, Ottawa, ON, June 2-5.
- Malhotra, S., Sivakumar, K. y Zhu, P.C. (2009), "Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential", *International Marketing Review*, Vol. 26 No. 6, pp. 651-673.
- Martín Aramario, J. (2003), *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas*, Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.
- Martín Armario, J. (2004), "Formas de entrada en los mercados exteriores: una investigación en las pymes andaluzas", *Boletín Económico de ICE*, No. 2823, pp. 33-47.
- Martín Martín, O. y Papadopoulos, N. (2005), "International market selection (IMS): an analysis of the selection criteria used by firms", *Proceedings of the 34th EMAC Conference*, Milan.
- Martín Martín, O. y Papadopoulos, N. (2007), "Internationalization and performance: evidence from Spanish firms", *Journal of Euromarketing*, Vol. 16 Nos 1/2, pp. 87-103.
- Martínez Mora, C. (1997): *Causas de la Internacionalización de las Empresas: Un Estudio Aplicado a Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia de Alicante*, Universidad de Alicante.
- Mas, F.J., Nicolau, J. y Ruiz, F. (2000), "Impacto de la estrategia de diversificación en la expansión a mercados exteriores sobre los

- resultados”, *Instituto valenciano de Investigaciones Económicas*, septiembre 2000.
- Mas, F.J., Nicolau, J. y Ruiz, F. (2006), “Foreign diversification vs concentration strategies and firm performance: moderating effects of the market, product and firm factors”, *International Marketing Review*, Vol. 23 No. 1, pp. 54-82.
- Mattyssens, P. y Pauwels, P. (1996), “Assessing export performance measurement”, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 85-114.
- McDougall, P.P., Shane, S., y Oviatt, B.M. (1994), “Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (6), pp. 469-487.
- Mcmillan, I.C., Hambrick, D.C. y Day, D.L. (1982): “The Product Portfolio and Profitability: A PIMS-based Analysis of Industrial-product Business”, *Academy of Management Journal*, número 25, pp. 733-755.
- Melle, M. y Raymond, J. (2001): “Competitividad Internacional de las Pymes Industriales Españolas”, ponencia presentada al *XI Congreso de ACEDE*. Zaragoza, 17-18 de setiembre de 2001.
- Merino, F. (1998), “La salida al exterior de la Pyme manufacturera española”, *Investigación Comercial Española*, No. 773, Septiembre-Octubre, pp. 13-24.
- Merino, F. y Moreno, L. (1996): “Actividad comercial en el exterior de las empresas manufactureras españolas, estrategias de diferenciación de producto”, *Papeles de Economía Española*, 66, págs. 107-123.
- Merino, F., Rodríguez, D. (1997), “A consistent analysis of diversification decisions with non-observable firms effects”, *Strategic Management Journal*, 18 (9), pp.733-743.
- Merino, F. y Rodríguez, D. (1999): “Diversificación y tamaño de las empresas industriales españolas”, *Papeles de Economía Española*, 78-79, págs. 236-249.
- Merino, F. y Salas, V. (1996): “Diferencias de eficiencia entre empresas nacionales y extranjeras en el sector manufacturero”, *Papeles de Economía Española*, 66, págs. 191-208.

- Mitchell, J.C. (1969), "The concept and use of social networks", en Mitchell, J. Clyde (Editor), *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Town*, Manchester University Press, pp. 1-50.
- Mitra, D. y Golder, P. (2002), "Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 39 No. 3, pp. 350-365.
- Moen, O. (1999), "The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantage and Export Performance Revisited ", *International Small Business Journal*, volumen 18, número 1, pp. 53-72.
- Moini, A. H. (1995), "An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model". *Journal of Small Business Management*, 33 (3): 9-25.
- Monreal, L. (2009), *Análisis del comportamiento exportador de la empresa española desde el enfoque de los Recursos y Capacidades*, Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.
- Moreno, L. y D. Rodríguez (1998), "Diferenciación de producto y actividad exportadora de la empresas manufactureras españolas (1990-1996)", *Información Comercial Española*, 773, Septiembre-Octubre, pp. 25-35.
- Moyer, R. (1968), "International Market Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 5 (Noviembre), pp. 353-360.
- Mullen, M.R. (2009), "Foreign market analysis", *Irish Marketing Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 47-56.
- Mullen, M.R. y Sheng, S.Y. (2007), "Extending and comparing Cavusgil's overall market opportunity indexes", *Advances in International Marketing*, Vol. 17, pp. 219-249.
- Nachum, L. (1994), "The choice of variables for segmentation of the international market", *International Marketing Review*, Vol. 11 (3), pp. 54-67.
- Nachum, L. y Zaheer, S. (2005), "The Persistence of Distance? The Impact of Technology on MNE Motivations for Foreign Investment", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 747-767.

- Naidu, G.M. y Prasad, V.K. (1994), "Predictor of export strategy and performance of small and medium-sized firms", *Journal of Business Research*, Vol. 31, pp. 107-15.
- Nakos, G., Brouthers, K y Brouthers, L. (1998), " The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium.Sized Greek Firm's Export Performance", *Journal of Global Marketing*, Vol. 11, No. 4: pp.23-47.
- Nassimbeni, G. (2001), "Technology, Innovation Capacity, and the Export Attitude of Small Manufacturing Firms: A Logit/Tobit Model", *Research Policy*, No. 30, p. 245-262.
- Navarro, A. (2000), *Modelización de la performance de exportación: Una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- Navarro, A. (2002): "Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización ", *Información Comercial Española*, número 802, pp. 99-115.
- Nicolau, J.J., Ruiz, F. y Mas, F.J. (2000), "Influencia sobre los resultados de la estrategia de diversificación exterior", *XII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Santiago de Compostela, Spain, pp. 135-50. Edita ESIC.
- Nieto, M.J., Fernández, Z. (2005), "The Role of Information Technology in Corporate Strategy of Small and Medium Enterprises", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, Num. 4, pp. 251-262.
- Nieto, A. y Llamazares, O. (1998), *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide: Madrid.
- Nordström, K.A. (1991), "The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations", *Doctoral dissertation*, IIB, Stockholm School of Economics, Estocolmo.
- Nordstrom, K.A. (1991), *The Internationalisation Process of the Firm: Searching for New Patterns and Explanations*, Institute of International Business, Stockholm.
- Nordstrom, K.A. y Vahlne, J.-E. (1992), "Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the

- last 100 years”, paper presented at the *International Trade and Finance Association’s Annual Conference*, April 22-25, Laredo, TX.
- O’Grady, S. y Lane, H.W. (1996), “The psychic distance paradox”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 No. 2, pp. 309-334.
- Ojala, A. y Tyrväinen, P. (2007), “Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographic distance and size”, *Journal of International Marketing*, Vol. 15 No. 3, pp. 123-149.
- Ojala, A. y Tyrväinen, P. (2008), “Market entry decisions of US small and medium-sized software firms”, *Management Decision*, Vol. 46 No. 2, pp. 187-200.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010), *Country Risk Assessment Model (CRAM)*, disponible en: <http://www.oecd.org/>
- Ortega, E. (1992), “La inversión extranjera directa en España (1986-1990)”, *Estudios Económicos*, número 51, Banco de España.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994), “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No. 1, pp. 45-64.
- Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1995), “Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage”, *Academy of Management Executive*, Vol. 9 (2), pp. 30-43.
- Oviatt, B.M., y McDougall, P.P. (1997), “Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures”, *Management International Review*, Vol. 37 (ed. especial, 2), pp. 85-99.
- Pan, y. y Tse, D. K. (2000), “The Hierarchical Model of Market Entry Modes”, *Journal of International Business Studies*, 31 (4): 535-554.
- Papadopoulos, N. (1983), “Assessing new product opportunities in international markets”, in *New Product Development, European Society for Opinion and Marketing Research*, Amsterdam, pp. 69-89.
- Papadopoulos, N. (1987), “Approaches to international market selection for small and medium sized enterprises”, in Rosson, P.J. y Reid, S. (Eds), *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, Praeger, New York, NY, pp. 128-153.

- Papadopoulos, N. (1988), "Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection", *International Marketing Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 38-51.
- Papadopoulos, N., Chen, H. y Thomas, D.R. (2002), "Toward a tradeoff model for international market selection", *International Business Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 165-192.
- Papadopoulos, N. y Denis, J.E. (1988), "Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection", *International Marketing Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 38-51.
- Papadopoulos, N. y Jansen, D. (1994), "Country and method-of-entry selection for international expansion: international distributive arrangements revisited", *Dimensions of International Business*, Vol. 11, pp. 31-52.
- Papadopoulos, N., Malhotra, S., y Martín Martín, O. (2011), "International Market Selection and Assessment", Timothy J. Wilkinson (Eds.), *International Business in the 21st Century*, Vol. I (Santa Barbara, CA: Praeger), Ch. 10, pp. 153-183.
- Papadopoulos, N. y Martín Martín, O. (2010), "Toward a model of the relationship between internationalization and export performance", *International Business Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 388-406.
- Papadopoulos, N. y Martín Martín, O. (2011) "International market selection and segmentation: perspectives and challenges", *International Marketing Review*, Vol. 28 No. 2, pp.132-149.
- Petersen, B., Welch, L. y Liesch, P. (2002), "The Internet and Foreign Market Expansion by Firms", *Management International Review*, Vol. 42, Num. 2, pp. 207-221.
- Phatak, A. V., Muralidharan, R. y Chandran, R. (1996): "A Study of the Impact of Location Specific and Moderating Factor on the Choice of Entry Mode in Thailand, Malaysia and Indonesia", *Journal of Euro-Marketing*, 4 (3/4): 37-53.
- Piercy, N. (1981a), "British export market selection and pricing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 10, pp. 287-97.
- Piercy, N. (1981b), "Export strategy: concentration on key markets vs market spreading", *Journal of International Marketing*, Vol. 1 No. 1, pp. 56-67.

- Piercy, N. (1981c), "Company Internationalization: Active and Reactive Exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 26-40.
- Piercy, N.F., Kaleka, A. y Katsikeas, C.S. (1998), "Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies", *Journal of World Business*, volumen 33, número 4, pp. 378-393.
- Pla, J. A. (1999), "Filiales y entrada en los mercados internacionales. Factores determinantes", *Revista de Economía Aplicada*, 20 (7): 29-51.
- Pla, J. y Cobos, A. (2002), "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, No. 802, pp. 9-22.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C.C. y Park, S.H. (2002), "National and organizational cultural differences and international joint-venture performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 No. 2, pp. 243-265.
- Quer, D., Claver, E. y Molina, J.F. (2006), "Riesgo, distancia cultural y estrategia de entrada: Nueva evidencia empírica en el proceso de internacionalización de la empresa española", *Boletín Económico de ICE*, No. 2875, pp. 13-21.
- Rabino, S. (1980): "An examination of barriers to exporting encountered by smaller manufacturing companies". *Management International Review*, Vol.20 N°1, pp. 67 a 73.
- Rahman, S.H. (2003), "Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international businesses", *Qualitative Market Research, An international Journal*, Vol. 6 (2), pp. 119-132.
- Ramaswani, K., Kroeck, G. y Renford, W. (1996): "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment". *Journal of International Business Studies*, primer trimestre: 167-177.
- Ramírez, M. (1997), *Análisis del comportamiento estratégico de las empresas españolas: Aplicación a la diversificación internacional y de producto, 1991-1995*. Tesis Doctoral Universidad de Zaragoza.

- Ramírez, M., Alcalde, N., Dejo, N., Garcia Casajeros, N. y Rosell, J. (2007), *Las exportaciones de la pyme aragonesa*, Documento de trabajo No. 40/07, Ed. Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR.
- Ramírez, M., Delgado, J.M. y Espitia, M. (2004), “Destino de las Inversiones Españolas: Países industriales versus Países en Desarrollo”, *Revista de Economía Aplicada*, Vol. XII, Num. 34, pp. 127-140.
- Ramírez, M. y Espitia, M. (2002), “The Impact of Product Diversification Strategy on the Corporate Performance of Large Spanish Firms,” *Spanish Economic Review*, 4, pp.119–137.
- Rao, T. R. y Naidu, G. M. (1992), “Are the Stages of Internationalisation Empirically Supportable?”, *Journal of Global Marketing*, 6 (1/2): 147-170.
- Reid, S. (1981), “The Decision-Market and Export Entry and Expansion”, *Journal of International Business Studies*, volumen 12, pp. 101-112.
- Reid, S. (1982), “The Impact of the Size on Export Behaviour in Small Firms” en CZINKOTA, M. y TESAR, G. (eds) *Export Management*. Ed. Praeger, Nueva York.
- Reid, S. (1983), “Firm internationalization, transaction costs and strategic choice”, *International Marketing Review*, Vol. 1 No. 2, pp. 44-56.
- Reid, S. (1987): “Export Strategies, Structure and Performance: An Empirical Study of Small Italian Manufacturing Firms”, *Managing Export Entry and eExpansion: Concepts and Practice*, editado por ROSSON , P.J. y REID, S.D., Editorial Praeger, Nueva York, pp. 335-357.
- Reid, S.D. y Rosson, P.J. (1987), “Managing export entry and expansion: an overview”, in Rosson, P.J. y Reid, S.D. (Eds), *Managing Export and Expansion: Concepts and Practice*, Praeger, New York, NY, pp. 3-18.
- Requena-Silvente, F. (2005), “The Decision to Enter and Exit Foreign Markets: Evidence from UK SMEs”, *Small Business Economics*, Vol. 25, Num. 3, pp. 237-253.
- 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 (ICE)*, Octubre 1999, No. 781, pp. 117-128.
- Rialp, A., Martínez Carazo, P. y Rialp, J. (2005), “El desarrollo exportador de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5. N.º 2, pp. 95-116
- Rial, A. y Rialp, J. (1996), “El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico”, *Papeles de Economía Española*, No. 66, pp. 248-266.
- Rialp, A. y Rialp, J. (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, pp. 49-78.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2005), “Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español”, *Claves de la Economía Mundial* (5.ª ed.), Madrid: ICEX-ICEI, pp. 99-108.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G.A. (2002), “The Phenomenon of International New Ventures”, *Global Start-Ups and Born-Globals*.
- Rialp, A., Rialp, J., Knight, G.A. (2010), “La vocación global de los nuevos modelos de pymes: El caso de las empresas nacidas globales o *born globals*”. *Economía Industrial*, No. 375.
- Rienda, L. (2005), *El proceso de internacionalización de la empresa: un estudio compartido entre empresas familiares y no familiares españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de Alicante.
- Robertson, K. y Wood, V. (2001), “The relative importance of types of information in the foreign market selection process”, *International Business Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 363-379.
- Robinson, R.D. (1967), *International Management*, editado por Rinehart and Winston, Nueva York.
- Rodríguez, D. (1999), “Relación entre innovación y exportaciones de las empresas: Un estudio empírico”, *Papeles de Economía Española*, No. 81, pp. 167-180.

- Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York.
- Rose, G. M. y Shoham, A. (2002), "Export Performance and Market Orientation. Establishing an Empirical Link", *Journal of Business Research*, volumen 55, pp. 217-225.
- Rothaermel, F., Kotha, S. y Steensma, K. (2006), "International market entry by US internet firms: an empirical analysis of country risk, national culture, and market size", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 56-82.
- Russow, L.C. y Okoroafo, S.C. (1996), "On the way towards developing a global screening model", *International Marketing Review*, Vol. 13 No. 1, pp. 46-64.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A., Díez, J. A. (2011), "Resources and international Marketing strategy in export firms: Implications for export performance", *Management Research Review*, Vol. 34, No. 5, pp. 496 – 518.
- Sakarya, S., Eckman, M. y Hyllegard, K. (2007), "Market selection for international expansion; assessing opportunities in emerging markets", *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 2, pp. 208-238.
- Sambharya, R.B. (1996), "Research Notes and Communications: Foreign Experience of Top Management Teams International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations ", *Strategic Management Journal*, número 17, pp. 739-746.
- Samiee, S. y Walters, P. (1991), "Rectifying strategic gaps in export management". *Journal global marketing*, Vol.4 N°1, pp. 7 a 37.
- Samiee, S., Yip, L.S.C. y Luk, S.T.K. (2004), "International marketing in Southeast Asia: retailing trends and opportunities in China", *International Marketing Review*, Vol. 21 No. 3, pp. 247-254.
- Santesmases, M. (2004), *Marketing, Conceptos y Estrategias (5ª edición)*, Ed. Pirámide, Madrid
- Santesmases, M. (2009), *DYANE (Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados) (Versión 4)*, Ed. Pirámide, Madrid.

- Sarasvathy, S.D. (2001), "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 243-263.
- Sharma, D.D. (1988), "Overseas market entry strategy: the technical consultancy firms", *Journal of Global Marketing*, Vol. 2 No. 2, pp. 89-110.
- Sheng, S. Y. y Mullen, M. R. (2011) "A hybrid model for export market opportunity analysis", *International Marketing Review*, Vol. 28 No. 2, pp.163 – 182.
- Shoham, A. (1998), "Export performance: a conceptualization and empirical assessment", *Journal of International Marketing*, Vol. 6 No. 3, pp. 59-81.
- Shoham, A. y Kropp (1998), "Explaining International Performance: Marketing Mix, Planning and Their Interaction ", *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (2): 114-123.
- Sousa, C. (2004), "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 9, pp. 1-23.
- Sousa, C. y Bradley, F. (2006), "Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?", *Journal of International Marketing*, Vol. 14 No. 1, pp. 49-70.
- Sousa, C. y Lages, L.F. (2011), "The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy", *International Marketing Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 201-222.
- Steenkamp, J.-B.E.M. y ter Hofstede, F. (2002), "International market segmentation: issues and perspectives", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 185-213.
- Styles, C. (1998), "Export performance measures in Australia and the United Kingdom", *Journal International Marketing*, Vol. 6 No. 3, pp. 12-36.
- Styles, C. y Ambler, T. (1994), "Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom", *Journal of International Marketing*, Vol.6, N°3, pp. 12-36.
- Suárez, S., Olivares, A., Galván, I. (2002), "La expansión de mercados de exportación y el tamaño empresarial: el caso de las empresas

- exportadoras canarias”, *Información Comercial Española*, No. 802, pp. 83-97.
- Subdirección General de Análisis y Estrategia (2005), “Metodología de la Secretaria de Estado de Turismo y Comercio para la selección de mercados prioritarios, *Boletín Económico de ICE*, No. 2836, pp. 3-15.
- Subramanian, R., Fernandes, N. y Harper, E. (1993), “Environmental scanning in US companies: their nature and their relationship to performance”, *Management International Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 271-286.
- Sullivan, D. (1993), “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”, *Journal of International Business Studies*, volumen, pp. 325-342.
- Sullivan, D. (1994), “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”. *Journal of International Business Studies*, Segundo trimestre: 325-342.
- Sullivan, D. y Bauerschmidt, A. (1990), “Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne’s thesis”, *Management International Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 19-30.
- Tan, A., Brewer, P. y Liesch, P.W. (2007), “Before the First Export Decision: Internationalisation Readiness in the Pre-export Phase”, *International Business Review*, Vol. 16, Num. 3, pp. 294-309.
- Tang, M.J. y Yu, C.-M.J. (1990), “Foreign market entry: production-related strategies”, *Management Science*, Vol. 36 No. 4, pp. 476-489.
- Ter Hofstede, F., Steenkamp, J-B.E.M. y Wedel, M. (1999), “International market segmentation based on consumer-product relations”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 No. 1, pp. 1-17.
- Terpstra, V. y Yu, C. (1988), “Determinants of foreign investment of US advertising agencies”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 1, pp. 33-46.
- Tessler, A. (1977), “Alternative Strategies and the Key Market Principle,”paper presented at a conference sponsored by the London Chamber of Commerce and the Institute of Export, Graham and Trotman Ltd.
- Tichy, N.M. (1981), “Networks in organization”, en Nystrom, P.C., y Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 225-249.

- Tookey, D. (1975), *Export Marketing Decisions*, Ed. Penguin, Londres.
- Vachani, S. (1991), "Distinguishing between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification", *Journal of International Business Studies*, 2º trimestre, pp. 307-322.
- Varadarajan, P. (1986): "Product Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, número 50 (3), pp. 43-57.
- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 190-207.
- Vida, I., Reardon, J. y Fairhurst, A. (2000), "Determinants of International Retail Involvement: The Case of Large U.S. Retail Chains", *Journal of International Marketing*, 8 (4): 37-60.
- Villareal, O. (2005), "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, No. 2, pp. 55-73.
- Walters, P.G. y Samiee, S. (1990), "A model for assessing performance in small US exporting firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, winter, pp. 33-50.
- Weimann, G. (1989), "Social networks and communication", en Molefi Kete Asante y William B. Gudykunst (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park CA, pp. 186-203.
- Weitzel, U. y Berns, S. (2006), "Cross-border takeovers, corruption, and related aspects of governance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 No. 6, pp. 786-806.
- Welch, L. y Wiedersheim-Paul, F. (1978), *Domestic Expansion and the Internationalisation Process*, Centre for International Business Studies, University of Uppsala, Uppsala.
- Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. y Martin, F. (2001), "International market selection strategies of manufacturing and services firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13 No. 1, pp. 17-46.
- Wheeler, C., Ibeh, K. y Dimitratos, P. (2008), "UK Export Performance Research Review and Implications", *International Small Business Journal*, Vol. 26, n. 2, pp. 207-239.

- Whitelock, J. (2002), "Theories of internalization and their impact on market entry", *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 342-347.
- Whitelock, J. y Jobber, D. (2004), "An evaluation of external factors in decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 11/12, pp. 1437-1455.
- Wolf, B. (1977) "Industrial Diversification and Internationalisation: Some Empirical Evidence", *Journal of Industrial Economics*, 26, págs. 177-190.
- Woo, C. y. (1987), "Path Analysis of the Relationship between Market Share, Business-level Conduct and Risk", *Strategic Management Journal*, número 8 (2), pp. 149-168.
- Wood, V. y Robertson, K. (2000), "Evaluating international markets: the importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction", *International Marketing Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 34-55.
- World Bank (2010), *Data & Statistics: Gross Domestic Product 2010*, The World Bank, Washington, DC, disponible en: <http://data.worldbank.org/indicator>
- World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, Suiza.
- Yaprak, A. (1985), "An Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and No-Exporting Us Firm", *International marketing Review*, spring, Vol. 2, pp. 72-83.
- Yasar, M. y Paul, C.J.M. (2007), "International Linkages and Productivity at the Plant Level: Foreign Direct Investment, Exports, Imports and Licensing", *Journal of International Economics*, Vol. 73, Num. 1, pp. 373-388.
- Yip, G.S., Biscarri, J.G. y Monti, J.A. (2000), "The role of de internationalization process in the performance of newly internationalizing firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (3), pp. 10-35.
- Yoshida, M. (1987), "Macro-micro analyses of Japanese manufacturing investments in the United States", *Management International Review*, Vol. 27 No. 4, pp. 19-31.

- Yoshino, M.Y. (1966), "International opportunities for American retailers", *Journal of Retailing*, Vol. 42 No. 3, pp. 1-10.
- Zahra, S.A., Korri, J.S. y Yu, J. (2005), "Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation", *International Business Review*, Vol. 14 No. 2, pp. 129-146.
- Zou, S. y Stan, S. (1998), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 5, pp. 333-356.
- Zou, S., Taylor, C.R. y Osland, G.E. (1998), "The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, Vol. 6 No. 1, pp. 37-58.