



Universitat Ramon Llull

TESIS DOCTORAL

Título Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: “Un análisis empírico”

Realizada por Lluís Jovell Turró

en el Centro IQS-Facultad de Economía

y en el Departamento Economía y Finanzas

Dirigida por Dr. Carlos Moslares García

*C. Claravall, 1-3
08022 Barcelona
Tel. 936 022 200
Fax 936 022 249
E-mail: urisc@sec.url.es
www.url.es*

Esta tesis está dedicada a mi esposa M^a Antonia, sin su amor, sacrificio y estímulo ni esta tesis ni otros logros habrían sido posibles.

AGRAÏMENTS

A la segona part de la dècada dels 60, un cop acabat el pre-universitari, vaig decidir que volia estudiar química, i com és lògic, a on millor que a l'Institut Químic de Sarrià? Aquesta decisió va suposar no pocs esforços econòmics a la meva mare, vídua des de feia uns quants anys, i més si ho comparem amb la matrícula gratuïta de la que gaudiria a la universitat com a fill de funcionària. Al cap d'un any vaig veure que el que realment m'interessava era l'economia. Amb pena, perquè deixava una gran institució, però també amb il·lusió, ja que creia havia trobat realment la meva vocació, vaig dirigir-me cap a l'economia. No deixa de ser paradoxal que al cap de tants anys presenti la meva tesi doctoral per l'IQS-Facultat d'Economia. Per mi és una gran satisfacció, un orgull i un homenatge a la meva mare, que ens va deixar fa tres anys, sempre només pensant en què el seu fill tingués el bo i millor en els estudis. Aprofito per agrair al director general del IQS Dr. Enric Julià i al degà de la Facultat d'Economia, Dr. Jesús Tricàs, la seva acollida i totes les atencions que envers a mi han tingut. Una menció a part pel director de la tesi, el bon amic Carles Moslares, el seu magisteri i el recolzament donat han estat cabdals per dur a bon port el projecte.

Moltes persones han ajudat de manera directa o indirecta que aquesta tesi fos realitat. En Kim Monells que ja m'havia ajudat en els meus començaments professionals ho va tornar a fer, ara fa quinze anys, per col·laborar amb la UAB. Una altra vegada les paradoxes de la vida. En aquells moments era director del departament el Dr. Joan Trullén, la seva ajuda, confiança i recolzament professional i moral, al llarg de tota la meva trajectòria universitària han estat fonamentals per mi. En Joan va ser el meu primer director de tesi i el seu nomenament per a alts càrrecs polítics va provocar el canvi pel Dr. Moslares.

Vaig entrar a la UAB substituint temporalment el Dr. Arcadi Oliveres, extraordinari company, que em va ajudar i em va fer planera la meva irrupció a la universitat. Amb l'Arcadi varem intentar fer un postgrau sobre la CEE que no va funcionar. Sens dubte el curs 1992-93, amb record d'atur a l'estat, no era el millor moment. Això em va deixar un regust amarg, però l'experiència obtinguda em va servir perquè l'any 2.000, de la mà del Tinent d'Alcalde de l'Ajuntament de Sabadell, Sr. Albert Bertrán, posés en marxa un postgrau sobre comerç i distribució, pioner a l'estat, i que ha estat la llavor d'un potent conjunt de formació continuada.

A l'Albert el vaig conèixer mitjançant una investigació de l'Escola de Turisme per l'Ajuntament de Sabadell. Feia uns anys, que en una situació difícil per mi, el seu cap d'estudis i ara director general, en Francesc Uroz en va donar un bon cop de mà introduint-me com a docent a un centre amb el que, passats deu anys de la seva fundació, encara continuo col·laborant. Un record especial per ell i per

l'administradora de centre, na M^a Àngels, na Maria i la resta de companys i companyes.

Una altre encàrrec d'investigació que vaig rebre, aquest vegada per part de la Cambra de Terrassa, m'ha permès elaborar i poder disposar de la base de dades de la present tesi. Aquestes dades són molt costoses d'obtenir, i la consecució de les respostes, si hi ha al darrera una entitat com la cambra, és molt menys difícil. El meu més profund agraïment al seu president, director general i directora de comerç exterior.

La major part de la meva docència l'he fet a l'Escola d'Empresarials, on també he ocupat càrrecs acadèmics. Molts dels companys i companyes de l'escola, professors i PAS, i del departament d'economia m'han ajudat d'una manera o altre, en especial en Santi, en Manel, n' Esteve, en Francesc, en Pedro, n' Albert, en Jaume i en Joan. I sense oblidar els estudiants, un especial record per en Lluís.

La meva gran vinculació a l'Escola de Post-grau ha provocat una important relació amb altres professors i càrrecs vinculats a l'administració; tinc un especial record per a n'Àurea, na Maria, en Joan, na Neus, na Marta i resta de companyes, en Josep Lluís, en Ramon, na Montse, na Mònica i na Kai Li.

Menció apart pel Drs. Juan Antonio Duro, ara a la Rovira Virgili, i Rossano Eusebio. El Juan Antonio, company entranyable i gran professional. El mateix que en Rossano qui a més m'ha ajudat moralment y de manera decisiva a dur a terme aquesta tesi.

Igualment els bons amics, el Dr. Albert Llorca i la professora Sara Fernández. Na Sara i n'Albert són d'aquells amics que mai et defraudaran.

Finalment el meu agraïment per als meus fills: en David, en Kim, na Susanna, en Lluís, i les seves parelles -Alex, Tracy i Cristina- i en especial a la més petita, la meva filla Thaís que ha hagut de suportar les meves absències i humors, i a qui no he pogut dedicar-me tot el que es mereixia.

A tots els que he esmentat i els altres que no esmento, el meu agraïment.

RESUMEN

El ámbito de trabajo de la presente tesis se centra en el análisis del resultado exportador de las pequeñas y medianas empresas -en un territorio concreto- desde una perspectiva empresarial y tratando de integrar un modelo que recoja los principales aspectos destacados por la literatura como factores de competitividad.

Inicialmente se ha efectuado una revisión de las diferentes teorías sobre la internacionalización empresarial, así como las proposiciones metodológicas y conclusiones de los estudios empíricos más trascendentales que se han publicado en los últimos años. En este sentido, lo anterior ha sido el fundamento para el posterior desarrollo de un marco de trabajo teórico que tuviera en cuenta los principales factores que afectan dicho cometido. El esquema teórico que se presenta, relaciona el desempeño exportador con los principales factores identificados.

A continuación, se formulan las hipótesis a partir de dichos factores y las preguntas que sugiere la investigación. Inmediatamente se muestra el ámbito del estudio y los criterios de selección de las empresas y la muestra resultante del trabajo de campo. La muestra utilizada se ha compuesto de 164 empresas (extraídas de una población de 640). Finalmente, se ha explicado, de manera resumida, los métodos y las técnicas de análisis de los datos utilizados en la presente investigación.

En una primera parte empírica del estudio se presenta un análisis descriptivo de la información que se propuso investigar sobre cómo es la empresa exportadora.

Después, en una segunda, igualmente empírica, se realiza un análisis comparativo entre aquellas empresas con mayor éxito exportador (con una intensidad exportadora

superior a la media) y aquellas otras empresas con resultados exteriores más reducidos.

Finalmente, en la tercera parte, se presenta un análisis sobre cuáles de las variables utilizadas anteriormente producen un efecto positivo sobre la intensidad exportadora de las empresas. En este sentido, se utiliza como principal herramienta estadística para el estudio de la información el análisis de regresión lineal -complementado con el análisis factorial- para ver qué efecto tienen las mencionadas variables sobre la intensidad exportadora.

El estudio acaba definiendo aquellas áreas en las que pueden mejorar las empresas, así como unas futuras líneas de investigación propuestas.

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL E INNOVACIÓN COMO
CONCLUYENTES DE LA INTENSIDAD EXPORTADORA:
“UN ANÁLISIS EMPÍRICO”**

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	15
1.1.- Introducción.....	15
1.2.- Objetivos de la investigación.....	19

CAPÍTULO 2

TEORÍA Y EVIDENCIA SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	34
2.1.- Los enfoques macroeconómicos del comercio internacional.....	38
2.1.1.- La teorías clásica y moderna del comercio internacional	38
2.1.2.- El país-sector como armazón de la competitividad internacional	40
2.2.- Los enfoques microeconómicos de la exportación.....	43
2.2.1.- Los modelos no gradualistas de la exportación.....	43
2.2.2.- Los enfoques gradualistas de la exportación	54
2.2.3.- La tecnología y la innovación como explicaciones del resultado exportador	61

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: HIPÓTESIS Y MÉTODOLÓGÍA.....	67
3.1.- Marco de trabajo.....	68
3.2.- Hipótesis de la investigación	71
3.2.1.- Las características de la actividad y las características internas de las empresas	71
3.2.2.- La estrategia de internacionalización	76
3.2.3.- La estrategia de marketing internacional	79
3.2.4.- La estrategia tecnológica y de innovación	84
3.3.- Ámbito de Estudio	90
3.4.- Metodología, fuentes de información y muestra	90
3.5.- Definición de las variables y métodos de análisis de los datos.	92

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA EXPORTADORA DE LA DEMARCACIÓN DE TERRASSA	100
4.1.- Características de la actividad exportadora	100
4.1.1.- Exportación y facturación	100
4.2.- Estrategia de Internacionalización.....	105
4.3.- Estrategia de Marketing Internacional.....	113
4.4.- Estrategia de Innovación	119
4.5.- Características de las Empresas Exportadoras.....	128

CAPÍTULO 5

DIFERENCIAS DE LAS EMPRESAS MÁS EXPORTADORAS DE AQUELLAS EMPRESAS MENOS EXPORTADORAS: ANÁLISIS COMPARATIVO	133
5.1.- Éxito exportador.....	133
5.2.- Perfil exportador.....	135
5.2.1.- Actividad innovadora.....	146
5.3.- Conclusiones del análisis comparativo	151

CAPÍTULO 6

VARIABLES QUE INFLUYEN EN LOS RESULTADOS EXTERIORES DE LAS EMPRESAS: ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA INFORMACIÓN DE CAMPO	155
6.1.- Metodología empleada.....	155
6.2.- Resultados obtenidos.....	157
6.3.- Contrastación de hipótesis.....	162

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO	168
7.1 Preliminares.....	168
7.2 Primera parte.....	170
7.3 Segunda parte.....	172
7.4 Tercera parte.....	172
7.5 Áreas en que pueden mejorar las empresas exportadoras.....	173
7.6 Líneas futuras de investigación.....	176
BIBLIOGRAFÍA	179

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

➤ **Capítulo 1.- Introducción y objetivos**

○ Tabla 1.- Evolución de las exportaciones y de la producción mundial por sectores.....	17
○ Figura 1.- Crecimiento medio de las exportaciones mundiales y del PIB	18
○ Figura 2.- Mapa de la demarcación.....	25
○ Tabla 2.- Facturación total de las empresas de la demarcación.....	26
○ Tabla 3.- Probabilidad exportadora	27
○ Tabla 4.- Facturación total de las empresas exportadoras de la demarcación.....	28
○ Tabla 5.- Ranking de las exportaciones por zonas	29
○ Tabla 6.- Intensidad exportadora total por países.....	29

➤ **Capítulo 2.- Teoría y evidencia sobre la internacionalización Empresarial.**

○ Tabla 7.- Tecnología e Internacionalización.....	63
--	----

➤ **Capítulo 3.- Diseño de la investigación: Hipótesis y Metodología**

○ Figura 3.- Marco de trabajo explicativo de la intensidad exportadora.....	70
○ Tabla 8.- Resumen de Hipótesis.....	89
○ Tabla 9.- Ficha Técnica del Estudio.....	91

○ Tabla 10.- Distribución de las empresas según tramo del tamaño.....	92
○ Tabla 11.- Operacionalización de las variables.....	96
➤ Capítulo 4.- Análisis descriptivo de la empresa exportadora de demarcación de Terrasa.	
○ Tabla 12.- Facturación y exportaciones totales según el tamaño de la empresa.....	101
○ Tabla 13.- Exportación total y exportación a la UE-15.....	101
○ Tabla 15.- Intensidad exportadora (en %)......	102
○ Tabla 16.- Tramos de intensidad (en % de la empresa)...	103
○ Tabla 17.- Características del Departamento de Exportación.....	104
○ Tabla 18.- Idiomas del Departamento de Exportación.(en % de empresas).....	105
○ Tabla 19.- Estrategia de Internacionalización. (en % de empresas).....	106
○ Tabla 20.- Realización de Acuerdos de Cooperación. (en % de empresas).....	107
○ Tabla 21.- Distribución de Capital (en % de empresas)....	108
○ Tabla 22.- Competitividad del producto exportado (en % de empresas).....	111
○ Tabla 23.- Realización del control de calidad (en % de empresas).....	112
○ Tabla 24.- Diferenciación del producto exportado (en % de empresas).....	113
○ Tabla 25.- Tipologías de Diferenciación del Producto (en % de empresas).....	114
○ Tabla 26.- Estrategia de Precio Exterior (en % de empresas).....	115
○ Tabla 27.- Realización de Actividades de Promoción al exterior (en % de empresas).....	116
○ Tabla 28.- Número medio de acciones de promoción al exterior por año.....	118

○ Tabla 29.- Sistema de distribución utilizado, dentro de los tres mercados (en % de empresas).....	119
○ Tabla 30.- Realización de las actividades de innovación (% en Empresas).....	120
○ Tabla 31.- Realización de actividades de innovación en marketing (en % de empresas).....	121
○ Tabla 32.- Resultado de la Actividad Innovadora; Patentes e Innovaciones (en % de empresas).....	122
○ Tabla 33.- Resultado de la Actividad Innovadora; Patentes e Innovaciones (Valores medios de la actividad).....	124
○ Tabla 34.- Descripción de las Innovaciones del Producto (en % de Empresas).....	125
○ Tabla 35.- Colaboración Tecnológica (en % de empresas).....	126
○ Tabla 36.- Planificación de la Actividad Innovadora (en % de Empresas).....	127
○ Tabla 37.- Innovaciones del Proceso Productivo (en % de Empresas).....	127
○ Tabla 38.- Características de la Plantilla (en % de empresas).....	128
○ Tabla 39.- Características de la Plantilla (media de trabajadores).....	130
○ Tabla 40.- Ayudas para la internacionalización (en % de empresas).....	131
○ Tabla 41.- Satisfacción de los Resultados Exteriores (en % de Empresas).....	131

➤ **Capítulo 5.- Diferencias de las empresas más exportadoras de aquéllas empresas menos exportadoras. Análisis Comparativo.**

○ Tabla 42.- Intensidad exportadora, según éxito exportador (en %).....	134
○ Tabla 43.- Distribución de las empresas (%).....	135
○ Tabla 44.- Las Características Internas.....	136
○ Tabla 45.- El Estado del Compromiso Exportador.....	137
○ Tabla 46.- La Estrategia Exterior.....	139

- Tabla 47.- La Estrategia de Comunicación Internacional. 144
- Tabla 48.- La Actividad Innovadora de las Empresas (en % de empresas).....148

➤ **Capítulo 6.- Variables que influyen en los resultados exteriores de la empresa. Análisis empírico de la investigación de campo.**

- Tabla 49.- Varianza total explicada.....158
- Tabla 50.- Estructura de los factores obtenidos.....158
- Tabla 51.- Resultados del Análisis de Regresión.....160

➤ **Capítulo 7.- Conclusiones finales del estudio.**

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1.- Introducción

De la mano de los avances tecnológicos en las comunicaciones y el transporte, la globalización de la economía y los procesos de integración económica aparejados, conllevan cambios en la estandarización de los productos y en los gustos de los consumidores y redefinen, de esta forma, el marco en el cual las empresas planifican e implementan sus producciones. Y aún más, ante una economía globalizada, donde cada vez existe una mayor competencia internacional, es imprescindible esta redefinición para poder competir a nivel internacional. Así, las empresas afrontan la necesidad de redefinir sus ámbitos de actuación y adaptarse al incremento de la competencia en los mercados en los que ofrecen sus productos.

En este contexto, el incremento de la competencia a nivel global tiene como una consecuencia directa el constante aumento en el número de empresas que buscan oportunidades en los mercados internacionales como estrategia para mantener su posición de mercado, sobrevivir y crecer (Leonidou et al. 2002). En definitiva una internacionalización empresarial, entendida como el desarrollo de un conjunto de actividades u operaciones tendientes a establecer vínculos con cierto grado de estabilidad con los mercados internacionales (Root, 1994; Rialp, 1999).

Sin embargo, existen un gran número de definiciones para describir este proceso dependiendo de cada investigador. Welch y Luostarinen (1988: 36) definen a la internacionalización como *“un proceso de creciente implicación de las empresas en los mercados internacionales”*. Por otro lado, Casson (1992)¹ conceptualiza la internacionalización como una expansión internacional de la empresa, y sugiere que es un aspecto del crecimiento corporativo. A pesar de que no existe un consenso generalizado sobre la definición, es evidente que la internacionalización empresarial consiste en un proceso evolutivo, dinámico y complejo que involucra un importante conjunto de decisiones estratégicas (Rialp y Rialp, 2001).

Más allá de la definición empleada, Rialp y Rialp (2001) sugieren que existirían tres aspectos clave en cualquier proceso de internacionalización empresarial: (1) la selección del objeto de la internacionalización (productos, bienes, servicios y/o recursos); (2) el ámbito geográfico (país, mercados y/o nichos) y (3) el mecanismo de entrada (mediante exportación indirecta o directa; a través de acuerdos contractuales como licencias y/o franquicias; o por medio de inversiones directas en el exterior como filiales y/o empresas conjuntas).

Desde esta óptica, la exportación ha sido el modo más popular y primario de internacionalización, utilizado principalmente por las empresas de menor tamaño relativo, dado que se requiere una menor cantidad de recursos (financieros, humanos, etc.) e involucra un riesgo menor (Leonidou et al. 2002). La importancia de las actividades de exportación queda reflejada en los informes económicos de diferentes entidades. El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial indican que la exportación mundial excede los cinco trillones de dólares anualmente y contabiliza más del 10% de la actividad económica global. Así como el crecimiento del comercio

¹ Citado por Jones (1999)

internacional excede de la producción y del PNB mundial de manera continua en los últimos 50 años. Para el periodo concreto de los últimos años véase la Tabla 1

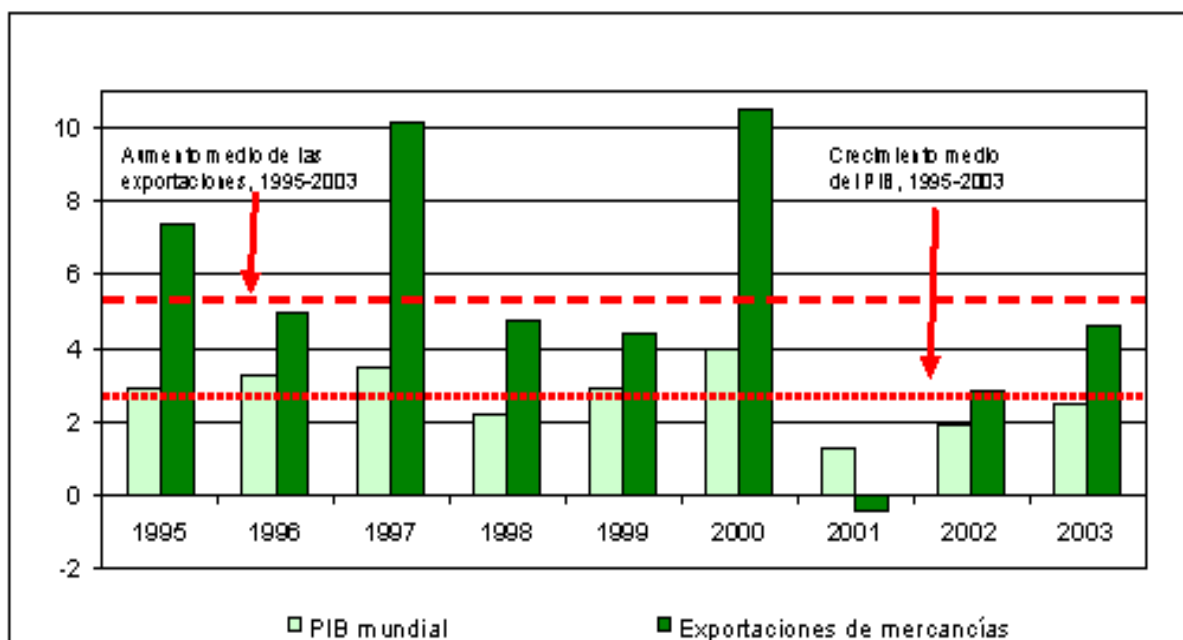
Tabla 1. ***Evolución de las exportaciones y de la producción mundial por sectores***

Evolución de las exportaciones y de la producción mundiales por sectores
(Incrementos anuales porcentuales)

	1995-00	2003
Exportaciones mundiales de mercancías	7,0	4,5
Productos agrarios	3,5	3,0
Productos mineros	3,5	2,5
Manufacturas	8,0	5,0
Producción mundial de mercancías	4,0	3,0
Agricultura	2,5	2,0
Minería	2,0	3,5
Manufacturas	4,0	3,0
PNB mundial	3,0	2,5

Fuente: OMC

Figura 1. **Crecimiento medio de las exportaciones mundiales y del PIB**



Fuente: OMC

Así, la actividad exportadora es de extrema importancia, tanto para las empresas, como para las naciones. A nivel de la empresa, las actividades de exportación ofrecen una gran oportunidad para lograr mayores economías de escala (reduciendo sus costes y ganando eficiencia), para disminuir la dependencia de la empresa en los mercados domésticos vía diversificación (reduciendo a su vez los efectos de una demanda cíclica) y para reforzar su competitividad en los mercados locales sobre la base de la experiencia internacional. Además de incrementar de forma directa los resultados de las empresas y sus beneficios, la mejora en el desempeño exportador, aumenta, la riqueza de la nación o región dónde estas empresas están localizadas. De esta forma, dichas actividades incrementan el nivel general de productividad, crean nuevos empleos y mejoran la calidad de vida (Lages & Montgomery, 2004).

1.2.- Objetivos de la investigación

- **Marco temático de la investigación**

La presente tesis tiene como ámbito de su investigación el de la internacionalización de la empresa. Esta se caracteriza por un amplio abanico de enfoques y además en gran parte multidisciplinarios, derivados ambos del gran número de instrumentos de que dispone la empresa para ahondar en los mercados exteriores. En este aspecto insisten de manera sistemática (Coviello y McAuley, 1999:243). En base a ello, en la presente tesis nos proponemos analizar una de las facetas o partes más importantes de dicho abanico de internacionalización cual es la exportación como modo de entrada en los mercados exteriores.

La literatura económica, que recoge las distintas corrientes teóricas, ha afrontado el fenómeno exportador bien desde una óptica de nivel macro o bien desde una óptica de perspectiva más empresarial. En la primera cabría incluir todas aquellas aproximaciones que tratarían de explicar el comercio entre los distintos países y/o sectores productivos. Las investigaciones que analizan el resultado exportador desde una perspectiva macroeconómica tienden a concluir que la actuación internacional de una empresa se vería condicionada por las actuaciones institucionales y por las condiciones que ofrece su país de origen (Porter, 1990)

No cabe duda que las anteriores aproximaciones brindan una buena explicación del comercio internacional y de la competitividad exterior de los distintos países, pero se hallan limitadas para explicar las diferentes competitividades exteriores de las empresas de un mismo país y también de un mismo sector de producción. Ello deviene como consecuencia de la poca atención prestada. Al respecto, su principal limitación radica en la escasa

atención prestada al rol que juega la propia empresa o sus capacidades directivas en aquella proyección internacional. (Rialp, 1999,118). Por tanto será necesario conjugar ambas ópticas para un buen conocimiento del fenómeno exportador centrado a nivel de empresa, ahondando más en la investigación de las capacidades competitivas de las empresas como fuente explicativa del mayor o menor éxito en el exterior de las mismas. Éste será, en definitiva, el contexto en el que se enmarcará oportunamente la presente investigación.

- **Objetivos específicos de la investigación**

Identificación del problema

Tradicionalmente, las investigaciones concernientes al examen del resultado exportador de las empresas en base a sus capacidades competitivas, se ha centrado en la identificación de todos aquellos factores explicativos de la decisión por el que las empresas toman la decisión de exportar, así como del esfuerzo exportador expresado normalmente, por el porcentaje de las ventas totales que la empresa consigna a los mercados externos. Como indican una importante serie de autores (Bilkey, 1978; Thomas y Araujo, 1986; Miesembock, 1988; Andersen, 1993; Leonidou y Katsikeas, 1996; Zou y Stan, 1998), los resultados así obtenidos se caracterizan por una elevada fragmentación y en varios caos por una importante contradicción entre ellos. Ello sugiere que es necesario un modelo de características más integradoras que ajuste las diferentes aportaciones al respecto.

Por otro lado, la mayoría e las investigaciones realizadas, se basan en el estudio de los determinantes del resultado exportador de las empresas

anglosajonas –principalmente norteamericanas-. Así, Zou y Stan (1998,353) en su investigación sobre las primordiales y más recientes investigaciones empíricas centradas en el estudio de los determinantes del resultado exportador de las empresas, son sin embargo muy escasos los estudios centrados en los determinantes del resultado exportador de las empresas no anglosajonas; de aquí, la necesidad de centrar la investigación hacia estos otros contextos territoriales, entre otros Europa y Asia.

Aquellas investigaciones, si bien por un lado nos indican los determinantes genéricos del resultado exportador de las empresas, por otro, presentan ciertas limitaciones a la hora de explicar el resultado exportador de las empresas catalanas o españolas.

En la actualidad, los diferentes estudios publicados sobre la empresa española certifica el reiterado interés que ha despertado esta temática. Dada la notabilidad de la internacionalización empresarial en general y de las exportaciones en particular, se observa un importante número de trabajos enfocados en estos temas².

Algunos de los trabajos atienden de forma particular el caso de alguna autonomía³, sin embargo, le evidencia empírica a nivel local o comarcal es todavía inexistente.

² En este sentido existe una abundante literatura sobre internacionalización de las empresas españolas Alonso (1991, 1992, 1993 y 1994b), Donoso (1992), Alonso y Donoso (1989a, 1989b; 1993; 1994, 1998a, 2000), Calvo (1993), Campa y Guillen (1995), Merino y Moreno (1996) Rialp y Rialp, (1996) Moreno y Rodríguez (1997), Merino (1998), Rodríguez (1999), Gutierrez y Heras, (2000), Alonso, Donoso (2000); Alonso & Donoso, (1998); Suárez Ortega, Álamo Vera & García Falcón, (2000); Rialp y Rialp, 2001; Melle y Raymond (2001).

³ Como Catalunya (Alonso (1994) Rialp (1997); Fontrodona Francolí & Hernández Gascón,(2002).

También a nivel sectorial destacan algunos trabajos importantes⁴.

En base a todo lo dicho hasta ahora, la investigación se ajustará en los buscar los determinantes del resultado exportador de las Pequeñas y Medianas empresas⁵ (Pymes en adelante) manufactureras de la demarcación de la Cámara de Comercio e Industria de Terrassa.

Las razones fundamentales para orientar la investigación hacia este colectivo empresarial atienden, por un lado, a las insuficientes investigaciones existentes en la literatura y centradas en los determinantes del resultado exportador de las pymes (Westhead, 1995,7; Karagozoglu y Lindell, 1998,45).

Por otro, analizar el resultado exportador desde la perspectiva de un territorio concreto se halla en línea con todas aquellas investigaciones que consideran al mismo como factor de cohesión empresarial, de especialización, de diversificación y de competitividad empresarial. Y aunque el factor territorial no va a ser objeto de investigación, insistimos que al realizar la misma en un ámbito territorial concreto, y en particular en la demarcación empresarial de Terrassa, valida los resultados obtenidos, no en vano las empresas de una demarcación como la indicada, son empresas que vía externalidades ven reforzado su carácter competitivo.

⁴ Suárez, S., Álamo, F. y García, J. (2002) Eusebio y Llonch (2006).

⁵ A lo largo de la tesis se van a manejar distintas medidas de tamaño debido a las distintas agrupaciones que se emplean en las investigaciones empíricas que se van a utilizar; aunque, como clasificación fundamental se utiliza la de la Comisión de las Comunidades Europeas (1990) que atiende al número de empleados; < de 10 trabajadores: Microempresa; 10-99: Pequeña empresa; 100-500: Mediana empresa; > 500: Gran empresa.

En efecto, las relaciones entre el sistema de empresas y el territorio de acentúan, y constituyen el fundamento de la existencia frecuente de economías externas para las empresas, pero internas al área tal como se puso de manifiesto por el trabajo pionero de (Marshall, 1890) y con posterioridad, los de (Arrow, 1962), (Beccatini, 1979), (Romer, 1986), (Porter, 1990) y (Krugman, 1995).

Por tanto, el ámbito de trabajo de la presente tesis se centrará en el análisis del resultado exportador de las empresas desde una perspectiva empresarial tratando de integrar un modelo que recoja los principales aspectos destacados por la literatura como factores de competitividad; de pymes visto la falta de investigaciones al respecto; y centrado en un territorio concreto y coherente que presumiblemente trabaja todo o en parta con externalidades originadas en el mismo.

La demarcación de la Cámara de Comercio e Industria de Terrassa

La demarcación de Terrassa genera el 41% del PIB del Vallès Occidental i el 3,5% del PIB de Catalunya.

En la demarcación de Terrassa, que comprende los municipios que se especifican en el mapa 1, hay 24.544 empresas, el 6% de Catalunya

El tejido empresarial de la demarcación de Terrassa se concentra especialmente en los municipios de Terrassa, Rubí i Sant Cugat del Vallès; el 51% de les empresas se encuentran a Terrassa, el 20% a Rubí i el 20% a Sant Cugat.

Y respecto a la industria, la demarcación corresponde a en una zona de mucha tecnología, derivada de la reconversión industrial que se produjo en los años 80 pasando del predominio de la industria textil a la tecnológica. Destaca, por ejemplo, que del total de los productos electrónicos que exporta actualmente España, un tercio salen de la demarcación de Terrassa. También encontramos en la demarcación una importante presencia de la industria farmacéutica.

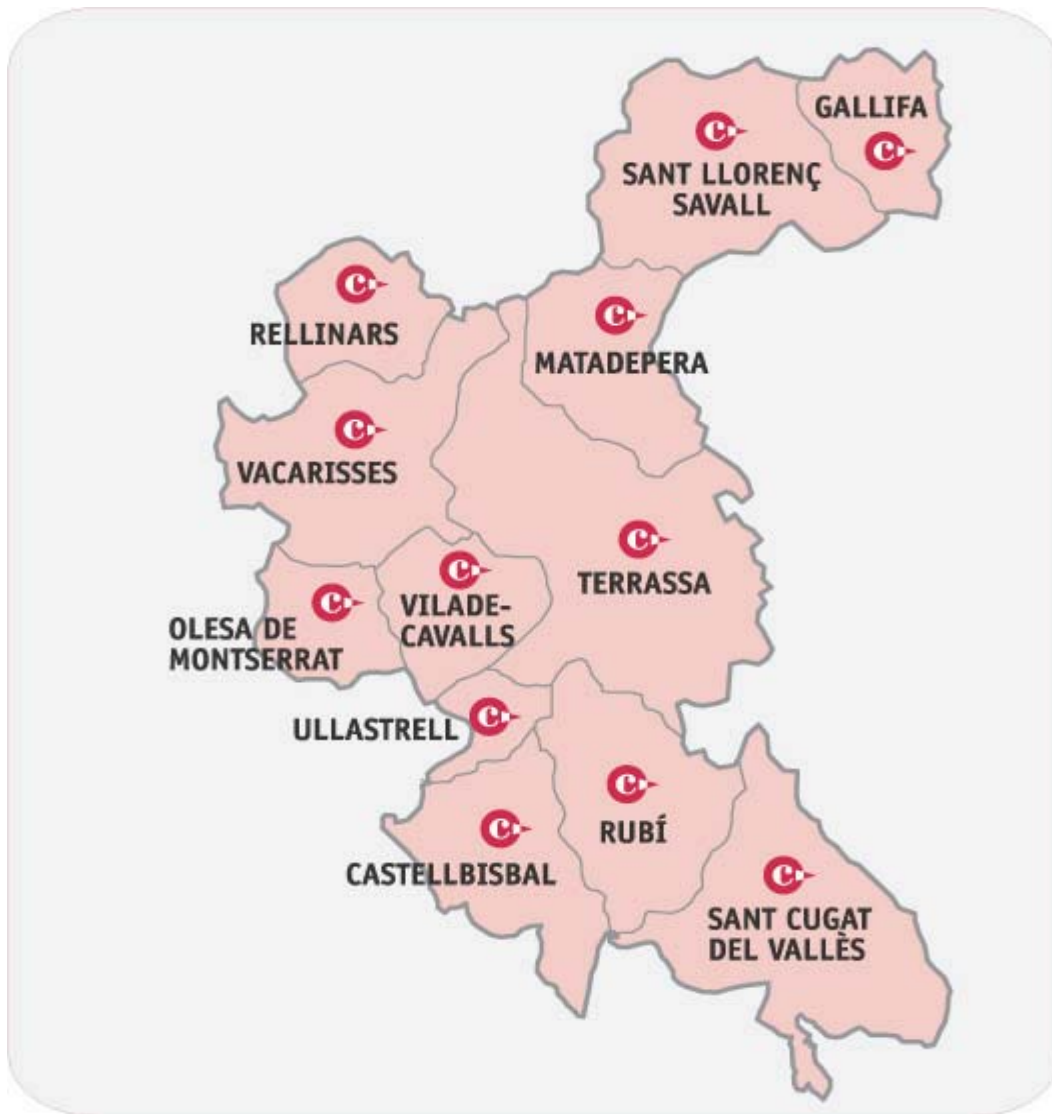


Figura 2. **La demarcación territorial de la Cámara de Comercio e Industria de Terrassa.**

Para justificar más la elección de esta demarcación territorial para el análisis empírico, pretendemos ahora analizar las características básicas de la actividad exterior de las empresas de la demarcación y así poder comparar su actuación con los resultados de otras zonas geográficas del estado español y así ver su importancia.

Para realizar este cometido, debemos disponer del total de las exportaciones de la demarcación de Terrassa. La base de datos de comercio exterior no es de gran ayuda porque nos da las exportaciones por provincia, en este caso de Barcelona

Por tanto se ha acudido la base de datos de la Central de Balances del Banco de España que tiene una información muy fiables sobre el total de la facturación de todas las empresas; la misma base dispone también de información sobre las exportaciones de las empresas, pero en este caso los datos son incompletos y no se pueden utilizar.⁶

Tabla 2: Facturación total de las empresas de la demarcación de Terrassa (año 2002).

Zona	Facturació (x 1000€)
Terrassa	5.852.428,90
Rubí	3.709.272,70
Sant Cugat	3.334.656,40
Castellbisbal	1.843.709,90
Viladecavalls	452.521,80
Olesa de Montserrat	356.401,10
Vacarisses	193.365,90
Matadepera	45.078,70
Ullastrell	22.691,30
Altres	3.844,81
Total	15.813.971,51

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Central de Balances del Banco de España.

⁶ Por que hace a la facturación total la información se recaba de los datos de los balances de las empresas y es muy completa. En el caso de la exportación, aquella depende de la voluntad de las empresas en facilitarla y por tanto hay muchas empresas exportadoras que no las facilitan. Por estas razones no se puede utilizar esta información.

La base de datos de la Central de Balances del Banco de España dispone de información de 7.046 empresas que pertenecen a la demarcación de Terrassa. La facturación total de estas empresas el año 2002 supera los 15 mil millones de euros. Ahora como segundo paso se ha calculado el porcentaje de esta facturación total que pertenece al colectivo exportador. Para realizar esto, deberíamos saber la probabilidad exportadora de la demarcación de Terrassa. Es decir el porcentaje de empresas de la demarcación que exportan. Esta es una información que se extrae de las investigaciones de campo y normalmente se dispone tan sólo a nivel estatal. En la Tabla 3 se expone la probabilidad exportadora de la empresa española según los resultados de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales del Ministerio de Industria.

Tabla 3: **Probabilidad exportadora (% empresas exportadoras/ total)**

N. treb.	ESEE'94	ESEE'98	ESEE' 02
10-20	22.0	30.0	34,1
21-50	44.3	49.9	51,1
51-100	60.0	71.4	73,,2
101-200	75.0	81.3	81,6
201-500	87.7	94.8	94,7
>500	91.9	95.0	95,5
Mitjana tot.	56.1	64.0	69,3

Fuente: Elaboración propia a partir de l'ESEE de 1994, 1998, 2002 (ESEE-1994, 1998, 2002).

Tal como se puede ver en la Tabla 3, el porcentaje de empresas exportadoras españolas es del 69,3%. Por tanto calculamos el porcentaje de la facturación total que pertenece al colectivo exportador.

Tabla 4: **Facturación total de las empresas exportadoras de la demarcación de Terrassa (año 2002)**

Zona	Facturación (x 1000)
Terrassa	4.055.733
Rubí	2.570.526
Sant Cugat	2.310.917
Castellbisbal	1.277.691
Viladecavalls	313.598
Olesa de Montserrat	246.986
Vacarisses	134.003
Matadepera	31.240
Ullastrell	15.725
Altres	2.664
Total	10.959.083

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Central de Balances del Banco de España.

Tal como vemos en la Tabla 4, la facturación total del colectivo exportador de la demarcación de Terrassa parece superior a los 10 mil millones de euros. Los resultados de la investigación de campo que se ha llevado a cabo y que luego se presentará, indican que la intensidad exportadora de las empresas de la demarcación de Terrassa es de un 38,12%; es decir que un 38,12% de la facturación total de las empresas exportadoras se destina a los mercados exteriores. Por tanto, las exportaciones totales de la demarcación de Terrassa superan los 4 mil millones de euros en el año 2002. Con esta información podemos comparar las exportaciones de la demarcación de Terrassa con las exportaciones de provincias del estado. Los resultados se presentan en la Tabla 5

Tabla 5: *Ranking de las exportaciones (año 2002).*

Provincia	Exportacions (x 1000)
Barcelona	30.814.161
Madrid	14.386.619
Valencia	9.479.259
Pontevedra	6.795.203
Zaragoza	4.848.407
Navarra	4.430.441
Vizcaya	4.345.796
TERRASSA	4.177.602
Guipúzcoa	4.077.896
Murcia	3.843.582
Alicante	3.782.151

Fuente: Base de datos Comercio Exterior i elaboración propia

A partir de la información de la base de datos Eurostat del 2004 i de la información de la base de datos STAN de la OCDE se ha comparado la intensidad exportadora de les principales economías europeas. En la tabla 6 es presenta esta información:

Tabla 6: *Intensidad exportadora total por países (% de facturación exportada / facturación total)*

País	Intensidad Exportadora (en %)		
	2000	2001	2002
España	31,53	31,22	31,14
Italia	31,35	30,33	31,19
Francia	29,43	29,59	30,39
Alemania	29,23	28,33	30,4
UK	30,04	30,32	30,18

Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2004) i OECD (2004)

Todo lo anterior indica en último extremo la importancia del territorio escogido para la presente investigación y su idoneidad por las diferentes características especificadas.

Objetivos de la Tesis

A la luz de lo indicado, el objetivo general de la presente investigación consiste en analizar la estrategia de internacionalización de las empresas poniendo de manifiesto los ámbitos estratégicos dónde los empresarios pueden mejorar e incrementar los resultados externos de sus empresas.

Tomando a la empresa como unidad de análisis, los objetivos específicos o instrumentales del presente estudio son:

- 1.- Describir las principales características de las empresas exportadoras de la demarcación de Terrassa
- 2.- Analizar las diferencias más relevantes entre las empresas que evidencian un mayor éxito internacional (más exportadoras) y aquellas otras menos involucradas en este tipo de actividades (exportando por debajo de la media).
- 3.- Identificar los factores que influyen sobre los resultados exportadores de las empresas.

En este marco, las preguntas de investigación propuestas para la elaboración de este trabajo son: ¿Cuáles son las principales características de las empresas exportadoras?; ¿En qué se diferencian las empresas más activas en lo que a actividad exportadora se refiere de aquellas que muestran una

menor actividad exportadora?; ¿Cuáles son los factores que influyen sobre los resultados externos de las empresas?

De forma resumida, incluyendo a la introducción, que corresponde al primer capítulo, este estudio está dividido en siete capítulos principales. En el segundo capítulo se presenta la revisión de diferentes teorías sobre la internacionalización empresarial, así como las sugerencias metodológicas y conclusiones de los estudios empíricos más notables que se han publicado en los últimos años. De manera sintética, dicha revisión bibliográfica está centrada en la exploración de los factores que afectan el desempeño exportador. En este sentido, este capítulo es la base para el posterior desarrollo de un marco de trabajo teórico que tenga en cuenta los principales factores que afectan dicho cometido. Así, el propósito de este capítulo es definir los conceptos más útiles para la comprensión y reflexión sobre el problema en estudio.

En el tercer capítulo se presenta, previamente un esquema teórico que relaciona el desempeño exportador con los principales factores identificados en el capítulo previo. En segundo término, se formulan las hipótesis a partir de dichos factores y las preguntas de investigación. En tercer lugar, se presentan el ámbito del estudio y los criterios de selección de las empresas y la muestra resultante del trabajo de campo. La muestra utilizada se compone de 164 empresas (extraídas de una población de 640) encuestadas dos veces mediante un formulario postal y una tercera vez por medio de un cierre telefónico. Finalmente, se explica, de manera resumida, los métodos y las técnicas de análisis de los datos utilizados en la presente investigación.

En los capítulos cuatro, cinco y seis se presentan los resultados de la presente investigación discutidos a la luz de las teorías revisadas. Así, inicialmente se propone un análisis descriptivo con la finalidad de analizar las

características más relevantes de las empresas exportadoras, de las actividades exportadoras desarrolladas por dichas empresas, así como de las principales estrategias que implementaron (internacionalización, marketing internacional e innovación). De forma análoga, en el quinto capítulo se presenta un análisis comparativo por medio del cuál se analizan las principales diferencias entre las empresas más exportadoras de aquellas menos exportadoras. Complementariamente, el principal objetivo del sexto capítulo es analizar, mediante el análisis de regresión, los factores diferenciales más relevantes que afectan el desempeño exportador de las empresas.

Finalmente, en el séptimo capítulo se exponen las principales conclusiones. Desde un punto de vista empírico, los resultados pueden ser útiles para los responsables de políticas públicas, sobre todo en el diseño de estrategias para mejorar el desempeño exportador. Para los empresarios, los resultados ayudarán a entender cómo pueden mejorar el desempeño futuro de sus empresas. Por último, en ese capítulo se presentan las limitaciones del presente estudio y las posibles orientaciones sobre futuras investigaciones.

CAPÍTULO 2

TEORÍA Y EVIDENCIA SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

CAPÍTULO 2

TEORÍA Y EVIDENCIA SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

El fenómeno de la internacionalización ha sido estudiado durante varias décadas por un elevado número de investigadores y desde diferentes perspectivas teóricas. En este sentido, puede observarse claramente que, al momento de explicar el proceso de la internacionalización, los académicos no se han puesto de acuerdo sobre las características más relevantes de dicho fenómeno⁷.

A grandes rasgos, pueden destacarse cuatro grandes grupos de investigaciones o “*perspectivas*” para el estudio de la internacionalización empresarial (Galván Sánchez, 2003). Desde el “*enfoque económico*” o “*teoría de los negocios internacionales*”, un conjunto de trabajos analiza el alcance de la internacionalización de la empresa como un proceso altamente dependiente de la comparación entre sus ventajas y sus costos. Este enfoque está estrechamente relacionado con lo que Rialp (1999) denomina “las explicaciones tradicionales de la Inversión Directa en el Exterior (IDE)” y está integrado por varias corrientes de pensamiento:

⁷ (Welch y Luostarinen, 1988; Melin, 1992; Andersen, 1997; Zou y Stan, 1998; Katsikeas et al., 2000).

- Aquellos aportes desde la economía industrial (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976) que explican la internacionalización basada en la posesión de alguna ventaja monopolística,
- Aquellos otros provenientes desde la llamada “Teoría de la Internacionalización” (McManus, 1972; Buckley & Casson, 1976) que sostienen (sobre la base de la teoría de costes de transacción) que las empresas optan por la inversión directa en el extranjero cuando otras opciones (exportaciones, licencias, etc.) son más costosas debido a imperfecciones en el mercado y así la internacionalización se materializa cuando internalizan dicho mercado cruzando las fronteras nacionales (Wilska & Tourunen, 2001).
- El “Paradigma ecléctico” de Dunning (1981) explica el comportamiento de las empresas transnacionales a partir de ventajas específicas de propiedad y localización y, por último,
- El llamado “Modelo Macroeconómico” (Kojima, 1982) integra las teorías del comercio con la teoría de la inversión directa y sostiene que la IDE se originará en la actividad del país inversor con desventaja comparativa, que a su vez es un sector en el que el país receptor tiene ventaja comparativa. Así, la clave para comprender la inversión externa es la mejora de la productividad en los países receptores debido a la infusión de un conjunto de recursos asociados a las empresas japonesas (Galván Sánchez, 2003).

En segundo término, los “*enfoques centrados en el proceso*” analizan a la internacionalización a partir del compromiso incremental de la empresa con el mercado externo. En este sentido, la incertidumbre conduce a que las operaciones en el extranjero se incrementen paso a paso de forma gradual,

basadas en el aprendizaje y la acumulación de conocimientos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978). En este grupo de teorías concentradas en el proceso destacan el “Modelo de Uppsala”, el “Modelo del Ciclo de Vida” de Vernon (1966) y el “Modelo basado en la adopción de innovaciones”.

En tercer lugar, la “*teoría de las redes internacionales o industriales*” estudia a la internacionalización como consecuencia directa del desarrollo de redes sociales e interorganizativas por parte de la empresa (Mitchell, 1969; Tichy, 1981; Johanson y Mattson, 1988; Hakansson y Johanson, 1988). Este enfoque está estrechamente vinculado con el anterior y sugiere que la internacionalización tendrá lugar cuando se internalizan mercados a partir de la construcción de relaciones entre una red local y otra doméstica con el objeto de acceder a recursos en el nuevo mercado (Wilska & Tourunen, 2001). Finalmente, Galván Sánchez (2003) resalta la existencia de un creciente conjunto de estudios que aborda el fenómeno conocido como “*born global*”, o nuevas empresas que siguen un enfoque global o internacional desde su creación y/o que se internacionalizan en la etapa de desarrollo temprano (en lugar de ser un proceso gradual)⁸.

Así, más allá del enfoque al cuál pertenezcan, mientras que algunos autores explican la internacionalización a partir de una serie de ventajas de localización y propiedad (por ejemplo Buckley y Casson, 1976; Dunning 1988, 1993; Hill, Hwang y Kim, 1990), otros investigadores ven a la

⁸ En este sentido, durante los últimos años se ha desarrollado una abundante literatura que ha tratado de explicar dicho fenómeno (Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997; McAuley, 1999; Fillis, 2000; Plá y Cobos, 2002).

internacionalización como un proceso gradual, incremental y por etapas, en donde a través del tiempo se va adquiriendo conocimiento y experiencia, al mismo tiempo que se reduce el riesgo (Aharoni, 1966; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Cavusgil, 1980; Czinkota y Johnston, 1981; Reid, 1981). Adicionalmente, un tercer grupo de autores ven a la internacionalización como una variable que depende de las características estructurales y organizativas de la empresa, así como de las capacidades competitivas y las características de la dirección (Welch y Loustarinen, 1988; Aaby y Slater, 1989; Katsikeas et al., 1995).

En este contexto, la internacionalización de las empresas se puede llevar a cabo a través de los siguientes modos de entrada: exportación, cooperación y alianzas e inversión directa en el exterior (Root, 1994; Durán, 1994; Plá, 2000). Sin embargo, dado que el presente trabajo de investigación se centrará en el primer modo de entrada al exterior (la exportación), a continuación se presenta una breve revisión de los trabajos sobre dicha forma, para lo que se divide a dichas investigaciones en enfoques macroeconómicos del comercio internacional y enfoques microeconómicos de la exportación.

2.1.- Los enfoques macroeconómicos del comercio internacional⁹

2.1.1.- Las teorías clásica y moderna del comercio internacional

Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en principios económicos de la teoría clásica del comercio internacional, cuyos referentes principales son Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill. En términos generales, esta teoría indica que los países se tienden a especializar para producir bienes y servicios en los cuales tiene menores costes de producción. Así, el comercio internacional tiene lugar dado que la especialización y la división del trabajo permiten asignar recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en las actividades comerciales. De esta manera, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que fuera más eficiente e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción (Depperu, 1993).

Dentro de la teoría clásica una primera explicación se basa en la teoría de la ventaja absoluta propuesta por Adam Smith (1776) quién enfatizó la importancia de reconocer la escasez de recursos e implantó un sistema de distribución. Los países tenderían a producir y exportar productos que requieren un recurso, el cual es abundante en el país, e importarían los que requieran un recurso que fuese escaso. De esta forma se explica el por qué los países con mano de obra barata exportan bienes intensivos en trabajo hacia países más intensos en capital y viceversa (Piggot y Cook, 1993). Por ejemplo Mora (2000) indica que una de las estrategias adoptadas por las

⁹ Lo que se expone en este apartado se basa fundamentalmente en los análisis de ofrecidas por Daniels y Radebaugh (1989), Canals (1992), Depperu (1993), Piggot y Cook (1993). Albaum et al. (1994), Fernández y Vázquez (1994), Mora (2000) y Fillis (2001).

empresas para hacer frente a la competencia que se produce fundamentalmente vía precios, es la deslocalización de la producción de productos menos diferenciados, ya que para este tipo de productos se requiere mano de obra no especializada (más barata) y de esta forma se consiguen precios competitivos internacionalmente. Adicionalmente, las ventas de los productos exportados servirían para compensar el costo de la mano de obra que los producían en el mercado doméstico. En otras palabras, si no se hubieran vendido en el exterior, los costos de mano de obra no se hubieran recuperado.

Por otro lado, Ricardo (1817) trató de explicar los mecanismos del comercio internacional bajo una perspectiva de trueque y con la presencia de un medio monetario de intercambio. Ricardo demostró que las ventajas absolutas en los costos no es una condición necesaria para lograr beneficios con el comercio. En este sentido, el comercio produciría beneficios para ambas partes en un intercambio siempre y cuando sus costos relativos sean diferentes para dos o más artículos. Sin embargo, Ricardo no ha analizado las fuerzas que determinan los términos de intercambio o de comercio entre dos bienes en el mercado internacional. Esta tarea estuvo a cargo de John Stuart Mill (), quien observó que las exportaciones varían con los términos de intercambio (precio de las exportaciones con relación al precio de sus importaciones), ya la disposición de cada nación para exportar dependía de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida. En este contexto, Mill afirmó que la tasa de intercambio de equilibrio a nivel internacional es aquella que iguale “la demanda recíproca” por cada bien en cada país.

Por lo que se dice que Smith, Ricardo y Mill sentaron las bases que forman la teoría clásica del comercio internacional (Fillis, 2001). Sin embargo, el fundamento de los factores productivos homogéneos de esta teoría no puede

explicar la diferencia en los distintos resultados de la exportación de los países con similares recursos. En este sentido, la industria moderna se caracteriza por la existencia de rendimientos crecientes de escala. Así, el producir grandes cantidades de producto para lograr las economías de escala, llevaría a las empresas tener grandes volúmenes de producción, que fuesen mayores que las necesidades del mercado doméstico. Por lo que las empresas buscarían salidas en el extranjero de estos excedentes de producción. De esta manera, se explicaría el comercio internacional entre países, en donde las empresas grandes (con economías de escala) tendrían ventajas sobre las empresas pequeñas, y se rompería el supuesto de competencia perfecta de la teoría clásica del comercio internacional.

2.1.2.- El país-sector como armazón de la competitividad internacional

En su investigación de 1990, Michael Porter sostiene que no sólo el tener empresas con economías de escala favorece la competitividad internacional de las empresas en un país, sino que también existen otros factores que determinan dicha competitividad. Estos factores son los productivos (mencionados en la teoría moderna del comercio internacional), las condiciones de la demanda doméstica, las industrias relacionadas, el grado de rivalidad del sector y el papel del gobierno. A continuación se describen brevemente cada uno de ellos:

- Los factores productivos.- Según Porter (1990), la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación al coste. Los factores productivos se pueden dividir en básicos y avanzados. Los primeros se refieren a los que se encuentran de manera natural y en mayor o menor medida en todos los países (por ejemplo los recursos

naturales, el capital y la mano de obra no especializada). Por otro lado, los segundos se refieren a los que no se encuentran de manera natural (por ejemplo la mano de obra especializada, el sistema educativo, los sistemas de comunicación e infraestructura científica). Asimismo, los factores se pueden dividir en generales y especializados. Los generales son útiles para todas las empresas de todos los sectores (por ejemplo el sistema educativo), mientras que los especializados son útiles sólo para ciertos sectores (por ejemplo un centro de investigación). De esta manera, Porter (1990) argumenta que sólo los factores avanzados y especializados contribuyen a la creación de la ventaja competitiva de un país, ya que son los más difíciles de copiar e imitar por otras naciones.

- Las condiciones de la demanda doméstica.- Se indica que cuanto mayor sea la demanda de los clientes nacionales, mayor será el esfuerzo de las empresas de satisfacerlos a través de proveer productos de calidad y anticiparse a las necesidades de los clientes, lo cual influye directamente en la competitividad internacional de las empresas.
- Las industrias relacionadas.- La existencia de empresas multinacionales provee competitividad internacional al país. Por ejemplo, un proveedor puede poseer información relevante de varios países, y las relaciones estrechas entre proveedor y cliente puede llevar a que el cliente adquiera información comercial sobre otros países. De esta manera, estas relaciones estrechas puede llevar a las empresas a mejorar su calidad y beneficiar la competitividad internacional del país.
- El grado de rivalidad del sector.- Una mayor rivalidad o un alto grado de competencia de las empresas de un mismo sector impulsa las mismas a innovar continuamente para poder subsistir. Asimismo, la presencia de competidores fuertes en el mercado doméstico hace que las empresas

más débiles busquen nuevos mercados. Por lo que una fuerte rivalidad puede disminuir el atractivo del sector, pero a la vez incentivar la competitividad internacional del país.

- El papel del gobierno en la competitividad internacional de la empresa.- La intervención por parte de los gobiernos para incrementar la competitividad resulta ser otro factor determinante del éxito exportador de un país, ya que cada gobierno selecciona qué empresas y qué sectores recibirán apoyos. Sin embargo Porter (1990) advierte del peligro de crear una situación artificial no sostenible con el objetivo de proteger ciertos sectores o empresas. En este contexto, los gobiernos pueden ayudar o inhibir la competitividad internacional del país a través de la creación de factores productivos avanzados y especializados y su intervención en el grado de concentración del sector. Los factores productivos avanzados y especializados dependen de los recursos que pueden invertir un país para el fomento de la investigación. Asimismo, el control ejercido por la administración en el grado de concentración de un sector resulta muy importante, ya que la competencia tiende a incrementar el grado de innovación en el mismo.

A este modelo presentado por Porter (1990) se le conoce como “Diamante de la Competitividad”, el cual presenta una serie de variables que no se habían considerado anteriormente (Canals, 1991). Sin embargo presenta una limitación principal: su utilidad es evidente en explicar la competitividad de un país o sector, pero es incapaz de explicar las diferencias de competitividad entre las empresas de un mismo país o sector.

2.2.- Los enfoques microeconómicos de la exportación

A partir de los años 60 se desarrolla todo un cuerpo de literatura que analiza el fenómeno de la exportación desde la perspectiva empresarial. A continuación se describirán las teorías más tradicionales diferenciando los enfoques no gradualistas de los modelos gradualistas de la exportación.

2.2.1.- Los modelos no gradualistas de la exportación

Autores como Bilkey (1978), Miesembock (1988), Aaby y Slater (1989), Ford y Leonidou (1991), Gemunden (1991), Chetty y Hamilton (1993), Leonidou (1998), Piercy et al. (1998) se han centrado en estudiar las características estructurales y organizativas que inhiben o facilitan la exportación. A continuación se describen las principales variables que se han analizado empíricamente y su grado de influencia en el éxito exportador de las empresas.

- **Tamaño de la empresa**

Uno de los temas clave que ha dominado las investigaciones sobre la internacionalización, ha sido el efecto del tamaño de la empresa en su desempeño exportador (Fillis, 2001). El tamaño de la empresa ha sido tradicionalmente utilizado como uno de los predictores principales de la internacionalización de las empresas. En este contexto, se dice que la relación entre el tamaño de la empresa y la habilidad de ser exportadora es importante para entender el grado y la forma de internacionalización. Sin embargo, la evidencia empírica no es del todo concluyente (Culpan, 1989; Samiee y Walters, 1990; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Rynning y Anderson, 1994; Westhead, 1995 y Moen, 1999).

Por una parte, existen autores como Bonaccorsi (1992), Calof (1993,1994), Nakos et al. (1998), Dean et al. (2000), Nassimbeni (2001), Melle y Raymond (2001) quienes confirman la existencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y su actividad exportadora. Por ejemplo, Arrainza y Lafuente (1984) y Maté (1996) encontraron que el tamaño de las empresas es una de las principales variables que determinan la propensión a realizar inversiones en el exterior, siendo las empresas de mayor tamaño, las que invierten más en actividades de internacionalización.

En este contexto, existen diferentes argumentos que explican la internacionalización de las empresas en base a sus recursos (financieros, tecnológicos y humanos) y las ventajas de las economías de escala. Por ejemplo, Johanson y Vahlne (1977) sugieren que existe un tamaño crítico necesario de la empresa para que la internacionalización se lleve a cabo. Dado que las grandes empresas pueden comprometer mayores recursos en actividades internacionales y gradualmente aumentar su cuota de ventas externas, parte de la literatura concluye que a mayor tamaño de la empresa, mayor es la cantidad de recursos que dispone para las actividades internacionales. Por el contrario, la mayoría de las pymes sufren de restricciones de recursos, por lo que muchos investigadores mantienen que las empresas grandes son más propensas a competir en los mercados internacionales que las de menor tamaño relativo (por ejemplo Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993).

Por otro lado, algunos investigadores (Cavusgil y Nevin, 1981; Mc Guinness y Little, 1981; Czinkota y Johnston, 1983; Edmundo y Khoury, 1986; Diamantopoulos e Inglis, 1988; Ali y Swiercz, 1991; Julien, Joyal y Deshaies, 1994; Bagchi-Sen, 1999), han demostrado que el desempeño en el exterior no está afectado por el tamaño de la empresa. Incluso, Calof (1993) indica

que las pymes pueden alcanzar altos niveles de exportación debido a que las dificultades encontradas en los mercados domésticos las llevan a entrar a mercados internacionales.

Asimismo, el tamaño de las empresas en los casos analizados por Mora (2000) no constituye una barrera determinante para alcanzar la expansión internacional. Dicho autor encontró que muchas de las pymes habían llevado a cabo inversión en el extranjero, lo cual pone de manifiesto que ésta no es sólo una estrategia utilizada por empresas de gran tamaño; sino que las empresas de menor tamaño también deciden invertir en otros países y seguir el comportamiento de los principales competidores. Las principales razones de ello no se derivan del tamaño, sino de otros, tales como las características del producto que ofrecen o la actitud del empresario respecto a afrontar el riesgo y la dedicación que implica la internacionalización. Adicionalmente Andersson, et al (2004), no encontraron evidencia de que el tamaño de la empresa esté relacionado con las actividades de internacionalización.

- **Las características del Management**

La función directiva es uno (sino el principal) de los factores determinantes de competitividad en una economía (Veciana y Genescá, 1994; Andersson, 2000, 2002; Fillis, 2001). En este sentido las decisiones sobre el proceso de internacionalización están asociadas a las habilidades y motivaciones de los directivos implicados en el proceso (Reuber y Fischer, 1998). Así, Mora (2000) advierte que no todos los directivos son capaces de advertir las ventajas de la internacionalización, ni de aprovecharlas. Incluso, llega a afirmar que más que el tamaño, el directivo es el que determina el avance en el proceso de internacionalización de la empresa.

En este contexto, Fillis (2000a, 2000b) provee evidencia de que las competencias emprendedoras y de marketing de los directivos pueden proveer ventajas competitivas en los mercados domésticos e internacionales. Asimismo, permiten que la empresa pueda entrar y desarrollarse en mercados internacionales más rápidamente. Competencias como un pensamiento creativo e innovador, el reconocimiento de oportunidades, la habilidad para tomar riesgos, y la construcción de relaciones en la empresa pueden ser determinantes en el grado de internacionalización de la empresa (Carson et. al. 1995; Fillis y McAuley, 2000). Por ejemplo, Mc Dougall et al (1994) y Madsen y Servais (1997) concluyeron que la experiencia y los antecedentes del empresario tenían influencia en la aparición de “*born-globals*”.

Asimismo, Oviatt y McDougall (1994) concluyeron (a partir de una compilación de investigaciones desde 1989) que la formación de nuevas empresas internacionales se debía a las habilidades y la experiencia internacional de los empresarios en relacionar recursos de múltiples países para servir los mercados internacionales. Adicionalmente, Bloodgood et al (1996) encontraron que a mayor experiencia internacional de los directivos mayor sería el grado de internacionalización de las empresas en los Estados Unidos. Asimismo, Gestead et al (2001)¹⁰ encontraron que a mayor edad de los fundadores (mayor información y redes de contacto, así como know-how gerencial) mayor es la probabilidad de que se convirtiese en exportadores.

Por otro lado, una de las características del directivo que más se ha estudiado como antecedente de la internacionalización es su percepción. La decisión de exportar, así como la progresión en los mercados exteriores, no sólo depende de la magnitud del riesgo sino también de cómo éste es percibido por parte de la dirección. De esta manera, las percepciones negativas del

¹⁰ Citado por Andersson et al (2004).

riesgo constituyen una de las barreras más importantes a la hora de tomar la decisión de penetrar en los mercados exteriores¹¹. Por lo tanto, el éxito exterior parece depender de la disposición de ciertas ventajas competitivas asociadas con una percepción favorable por parte de la dirección (Eshghi, 1992).

Otra de las características estudiadas es el compromiso del directivo en la actividad exportadora. El desarrollo de la actividad exportadora supone un compromiso progresivo e incremental de recursos financieros y humanos en los mercados exteriores. Así, las organizaciones cuya dirección suele manifestar unas expectativas más ambiciosas hacia la rentabilidad de las operaciones exteriores suelen exhibir un grado de compromiso superior frente a aquellas otras que carecen de dichas expectativas (Cavusgil y Nevin, 1981: 116).

Diferentes estudios empíricos (Simpson y Kujawa (1974); Cavusgil (1982); Czinkota y Johnston (1982); Kaynak y Kothary (1984); Dichtl et.al. (1984); Yaprak (1985); Kedia y Chhokar (1986); Cavusgil y Naor (1987); Dichtl et. al. (1990) y Müller (1991), entre otros) han demostrado que una estrategia exterior más proactiva, asociada a un mayor compromiso de recursos en los mercados internacionales, suele obtener un mayor éxito exportador en las empresas que la exhiben. En este contexto, Cullen (1999) indica que los directivos de las pymes a menudo carecen de experiencia internacional y poseen una actitud negativa hacia la internacionalización, lo que inhibe este proceso. Sin embargo, Wolf y Pett (2000) afirman que las empresas muy pequeñas, debido a su falta de recursos, generalmente asociados con

¹¹ En este sentido, la literatura tiende a ser bastante concluyente. Destacamos las investigaciones de Tookey (1960), Simpson y Kujawa (1974), Lee y Brash (1978), Rabino (1980), Reid, (1981), Cavusgil y Nevin (1981), Czinkota Y Johnston (1983), Kaynak y Khotary (1984), Dichtl et. al. (1984^a), Yaprak (1985), Kedia y Chocar (1986), Cavusgil y Naor (1987), Dichtl et. al. (1990), Müller (1993), Kumcu et. al. (1995), Leonidou et. al. (1998) y Madsen (1998).

empresas grandes, pueden compensar esta escasez con el uso de una serie de habilidades críticas (por ejemplo las habilidades de los empresarios).

- **La orientación al marketing internacional**

Parece claro que en la actualidad, la vigilancia de las variables del marketing mix resulta esencial para las empresas. Obtener un producto diferenciado y acondicionado a las necesidades del mercado, así como de la tecnología adecuada, constituye la clave del éxito para competir eficazmente en estos mercados (Cavusgil et al., 1993). Por ejemplo, una investigación de estudio de casos ha demostrado que el éxito de las nuevas empresas internacionales depende, en su mayoría, de la orientación internacional de la empresa desde sus inicios, un producto o servicio innovador, y una fuerte administración enfocada en el crecimiento de ventas internacionales (Mc Dougall et al, 1994).

Desde esta óptica, según la teoría de Hymer, la posibilidad de vender un producto diferenciado, por la tecnología incorporada, la calidad obtenida, o el prestigio de la marca, concede a las empresas cierto grado de discreción sobre el precio, que aumenta cuanto mayor es la diferenciación alcanzada, y si consiguen convencer a los consumidores (a través de programas de marketing) que su producto es diferente, aún a precios superiores a los de la competencia (Mora, 2000).

Adicionalmente, Mora (2000) indica que las empresas españolas se pueden plantear dos estrategias para ser competitivas. La primera es invertir mayor cantidad de recursos en el desarrollo de tecnología y programas de marketing, que les permita obtener un producto diferenciado para poder captar mercado en base a esa diferenciación. La segunda, es reducir costes

y con ello el precio final, para obtener productos competitivos internacionalmente. Por lo que una vez más se enfatiza la importancia de la diferenciación del producto. Esta diferenciación puede ser a través de una adaptación del producto, de una política de precios, de un mix de promoción o de una estrategia de distribución. A continuación se desarrollara cada variable del marketing mix:

- Adaptación del producto

En la investigación de Laine y Kock sobre 65 empresas exportadoras finlandesas, se les preguntó a los directivos qué factores les había ayudado en su proceso de internacionalización. Los resultados fueron: buena calidad, buenos productos, personal capacitado y “know how”.

Por otro lado, Morgan et al (2004) identificaron tres capacidades necesarias que las empresas deben de poseer en la internacionalización. La primera son capacidades de información, que se refiere a la adquisición y diseminación de información acerca de clientes, competidores y canales, y les ayuda a reducir la incertidumbre en la exportación. La segunda son capacidades de construcción de redes (con los proveedores, clientes y otros canales) que les permite entender y responder mejor a los requerimientos de los mercados de exportación. Por último, la tercera capacidad es la de desarrollo de producto, que incluye la modificación de un producto existente y el desarrollo de nuevos productos, que afectan la efectividad y eficiencia en la entrega de valor superior a los mercados objetivo.

En este sentido, y como se comentó con anterioridad, se dice que las empresas que diferencian y adaptan el producto a la demanda exterior poseen un resultado exportador más activo (Kirpalani y Macintosh, 1980; McGuinness y Little, 1981; Kleinschmidt y Cooper, 1984; Kedia y Chhokar,

1986; Burton y Schlegelmilch, 1987; Ryans, 1988; Louter et. al. ,1991; Domínguez y Sequeira, 1993; Hitt y Kim, 1997, entre otros)¹².

- Políticas de precios al exterior

Esta claro que la diferenciación del producto puede afectar la política de precios de las empresas exportadoras. Por lo general, se relaciona la discriminación de precios en los distintos mercados con la intensidad exportadora de las empresas. Sin embargo, los resultados no son muy concluyentes. Autores como Fenwick y Amine (1979), Kirpalani y McIntosh (1980) y Piercy (1981), Namiki (1994), Styles y Ambles (1994) y Samiee y Anckar (1994) abogan por una estrategia de precios flexibles en los distintos mercados. Pero en las investigaciones de Cunningham y Spigel (1979), Bilkey (1982) y Garnier (1982), estos resultados no tienden a confirmarse.

- Mix de promoción

La programación de actividades de promoción son determinantes en el éxito exportador de las empresas. En este sentido, Morgan et al (2004) identificaron tres estrategias que proporcionan ventajas competitivas a las empresas en el proceso de internacionalización. La primera es el liderazgo en costes; la segunda es la diferenciación en el servicio a través de la implantación de programas de servicio al cliente que ofrezcan mejores niveles de apoyo a los clientes que la competencia; y la tercera es la diferenciación en marketing a través de inversiones en promoción y actividades de desarrollo de marca.

¹² Por otro lado Cavusgil y Naor (1987) no encuentran relación entre las adaptaciones al producto y el resultado exportador de las empresas y Christensen et. al. (1987) encuentra que un mayor éxito exportador en las empresas con productos escasamente diferenciados o estandarizados.

Sin embargo pocas investigaciones han estudiado esta variable como antecedente de la exportación. Autores como Kirpalani y McIntosh (1980), Yaprak (1985), Amine y Cavusgil (1986), Fraser y Hite (1990), Styles y Ambler (1994), Alonso (1994) y Alonso y Donoso (1994), Merino y Moreno (1996), Rialp (1997), y Moreno y Rodríguez (1998) tienden a otorgar un mayor éxito exportador a las empresas que utilizan de forma más continuada las herramientas promocionales.

- La estrategia de distribución

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. Estas decisiones han impactado profundamente el éxito exportador de las empresas (Root, 1994).

Los dos métodos de distribución más comunes son la exportación directa, donde el productor ejerce poco o nada de control sobre la distribución del producto, y las redes de propiedad (generalmente a través de filiales comerciales), donde el productor tiene el control completo sobre las actividades necesarias para llevar a cabo la distribución en los mercados exteriores. Entre estos dos se encuentran otros métodos que van desde los canales independientes pero no integrados, a través del uso de agentes a comisión y distribuidores independientes, hasta formas más internalizadas, donde varias actividades están controladas por el productor, mientras que otras son controladas por los intermediarios. Estos pueden presentarse como alianzas estratégicas o *joint ventures* (Rialp et al, 2002).

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. La internalización es entendida

como un mecanismo que permite a las empresas desempeñarse y coordinar diferentes actividades de negocio (proveer, manufacturar, promocionar, distribuir, servicios complementarios, etc.) para satisfacer las necesidades de los clientes, y en las mejores circunstancias, recibir retroalimentación del mercado (Root, 1994). Por ejemplo Mora (2000) indica que las empresas que han decidido invertir recursos en el desarrollo de innovaciones para obtener un producto más diferenciado, y siguen manteniendo la producción en España, son conscientes de que existe una interrelación creciente entre todos los mercados, pero también de que existen diferencias específicas entre los países, por lo cual las empresas exitosas han decidido tener una presencia más directa creando empresas propias de distribución con programas específicos de marketing en cada país extranjero en el que intentan introducir sus productos.

Asimismo, Cave (1971) afirma que las empresas que operan en un país pueden captar la demanda antes que las empresas extranjeras que tienen presencia en ese país vía exportaciones indirectas. Esto se debe a la imperfección de los mercados en la transmisión de información, ya que ésta es costosa y no es transparente, y dado a que los productos no son homogéneos sino diferenciados, por lo que cuanto mejor se pueda convencer a los consumidores de dicha diferenciación, más fácilmente se les podrá captar y, en consecuencia, mayores serán las ventas y los beneficios. En este sentido, establecer empresas de distribución propias en estos mercados, puede aumentar la ventaja monopolística, por el poder que le puede generar estar cerca del mercado (Mora, 2000).

Otros autores como Topritzhofer y Mozer (1979), Rabino (1980), Bilkey (1982), Rosson y Ford (1982), Yaprak (1985), Anderson y Coughlan (1987), Klein et al. (1990), Beamish et al. (1993), Cavusgil et al. (1994) y Alonso (1994b), concuerdan que un mayor control de las actividades de distribución

son determinantes en la hora de garantizar un resultado exportador más activo. Sin embargo, muchas veces la integración total de las actividades de la empresa 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 necesitan de externos para llevar a cabo estas actividades.

- **Las alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación**

Sea bajo la modalidad de aquellas alianzas que crean una nueva empresa (consorcios y/o cooperativas de exportación y/o comercio exterior, *joint ventures*, etc.) o sea bajo la modalidad que no conduce a la creación de una nueva entidad (licencias, franquicias, contratos de manufactura o administración, distribución cruzada, etc.), estas alianzas o acuerdos constituyen una herramienta potencial para acceder de forma rápida a mercados y tecnologías, lograr economías de escala y/o aprendizaje, repartir riesgos y costes, sumar sinergias y conocimientos y cumplir con ciertos prerrequisitos de algunos gobiernos. De esta forma, las empresas participantes comparten recursos y/o conocimientos con el objeto de lograr ventajas competitivas para los miembros de la alianza. En este sentido, muchos estudios previos han resaltado un gran número de ventajas proveniente de las alianzas internacionales (Hakansson y Johanson, 1988; Astley y Brahm, 1989; Hamel, 1991; Lorange y Roos, 1992; Blodgett, 1992).

2.2.2.- Los enfoques gradualistas de la exportación

Las teorías clásicas de la internacionalización explicaban en forma general las razones por las cuales las empresas podían expandirse internacionalmente, así como las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima de la producción. Sin embargo estas teorías presentaban un sesgo debido a que sólo se basaban en la inversión extranjera directa, prestando poca atención a otros modos alternativos de entrada al exterior, y en general sólo son útiles para explicar el comportamiento de las empresas multinacionales de gran tamaño (Andersen, 1993; Mora, 2000). En contraposición a este grupo de teorías, existen otras teorías denominadas “*gradualistas*”, que describen las fases en las que se producen los procesos de internacionalización de las empresas. Estas teorías se basan fundamentalmente en la acumulación de experiencia sobre el funcionamiento de los mercados extranjeros y en la disponibilidad de recursos para penetrar en ellos (Mora, 2000).

Así, los denominados enfoques gradualistas interpretan la internacionalización como un proceso gradual de desarrollo en el tiempo durante el cual, la empresa, va incrementando paulatinamente su compromiso en los mercados exteriores. En este contexto, se dice que las teorías gradualistas, enfatizan la relación del costo y el riesgo con los modos de entrada y la expansión internacional. Por ejemplo, las empresas tienden a moverse de estrategias de bajo costo y bajo riesgo (como la exportación), hacia estrategias de más alto costo y más alto riesgo (como las subsidiarias de producción) (Jones, 1999).

- **El Modelo de Uppsala (U-Model)**

Aharoni (1966) fue el primero en llevar a cabo un estudio bajo una perspectiva longitudinal y sus resultados han sido fuente de inspiración para posteriores investigaciones. En este sentido, años más tarde dicho enfoque dio origen al Modelo Uppsala que proponía diferentes etapas de internacionalización de las empresas a partir del análisis de cuatro empresas suecas. De acuerdo con este modelo, las empresas inician su proceso de internacionalización exportando directamente al extranjero. Transcurrido un tiempo, la empresa comienza a exportar de forma indirecta con la ayuda de un agente independiente en el extranjero. La siguiente etapa es el desarrollo de subsidiarias de ventas. Finalmente, la cuarta y última etapa es el establecimiento de subsidiarias de producción (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977). De esta manera, al pasar de una etapa a otra, la empresa amplía los conocimientos asociados al desarrollo de las operaciones exteriores y, por lo tanto trata de incrementar las inversiones para asegurarse el control de todas las operaciones.

En otras palabras, en un principio, la empresa desempeñaría su actividad en el exterior a través de la exportación, debido a la escasez de recursos y a la incertidumbre por entrar en mercados exteriores. Con el tiempo, la experiencia acumulada en estos mercados hace que la incertidumbre disminuya, lo que lleva a las empresas a incrementar su asignación de recursos en el exterior mediante formas más complejas y comprometidas de internacionalización. De esta forma, la internacionalización se realiza en una manera incremental y gradual en el tiempo.

Adicionalmente, el modelo Uppsala indica que las empresas lentamente construyen su conocimiento acerca de las culturas extranjeras, idiomas,

sistemas políticos, nivel de desarrollo industrial, etc (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). En este contexto, esta teoría afirma que las empresas comienzan su actividad exportadora, en países con una “distancia psíquica”¹³ más reducida. Esto quiere decir que las empresas tienden a internacionalizarse primero en países cercanos, o con características similares en términos de política, cultura y economía a su país de origen. Con el tiempo y la experiencia acumulada, estas empresas extienden sus actividades hacia países más distantes psicológicamente.

Los resultados de Laine y Kock indican que la mayoría de las empresas han comenzado su proceso de internacionalización en un país que está geográficamente cerca y con similitudes al país de origen. De esta manera, las empresas mejoran su conocimiento de los mercados extranjeros comenzando con la exportación directa o indirecta a mercados similares. Con el transcurso del tiempo, las empresas obtienen experiencia y expanden sus negocios a mercados psíquicamente más similares. A medida que la experiencia sigue aumentando, estas compañías comienzan operaciones de venta en el exterior y de manufactura.

Asimismo, a partir de entrevistas personales con directivos de 13 empresas exportadoras en España Mora (2000) concluye, en todos los casos, que la expansión internacional se llevó a cabo a través de un proceso gradual. Además, en todas las empresas analizadas se había comenzado el proceso de internacionalización en países próximos cultural o geográficamente para avanzar más tarde, una vez adquirida cierta experiencia en la realización de operaciones de comercio exterior, hacia países más distantes.

¹³ Concepto introducido por Beckermann W. (1956) y citado por Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975: 306.

El Modelo de Uppsala ofrece un análisis dinámico de la internacionalización y es considerado habitualmente como la teoría más idónea para explicar el comportamiento de las pymes, ya que en general éstas enfrentan mayores limitaciones de recursos y tienen menor experiencia internacional (Jones, 1999; Mora, 2000). En este sentido, se dice que es la falta de conocimiento y la limitación de recursos lo que impide a sus empresarios llevar a las organizaciones a internacionalizarse (Fillis, 2001). Esto es así porque el acceso a los mercados extranjeros siempre resulta más difícil e incierto que al mercado nacional, ya que las empresas poseen menos información sobre los mismos (Mora, 2000).

Sin embargo, el Modelo de Uppsala también ha recibido diversas críticas (por ejemplo Reid, 1983; Andersen, 1993) que cuestionan su validez, en el sentido de que el modelo básicamente describe el proceso de expansión internacional de las empresas en varias etapas, en una forma lineal, determinista y predecible; pero no explica las razones por las que se adoptan las decisiones de cada una de ellas, ni por qué las empresas se mueven de una etapa a otra. Adicionalmente presenta ciertas limitaciones, por ejemplo, las empresas grandes que tienen suficientes recursos, pueden que se internacionalicen saltándose etapas. Por otro lado, existe una situación en donde las condiciones del mercado son estables y homogéneas y puede que el conocimiento del mercado se adquiera de otra forma que a través de la experiencia. Asimismo, una empresa puede tener experiencia en los mercados que tienen características similares y puede generalizar esta experiencia a un mercado específico (Andersen, 1993; Johanson y Vahlne, 1993).

Otra de las críticas que se le hacen a este modelo, se basa en la existencia de empresas denominadas como “born global”, “global start-up”, exportadoras instantáneas y/o nuevas empresas internacionales. Por ejemplo Ganitsky

(1989) investigó exportadores instantáneos en Israel, y Garnier (1982) encontró el mismo fenómeno en un estudio canadiense. Asimismo, Chang y Grub (1992) encontraron “born globals” en Taiwan, y Lindmark, et. al. (1994)¹⁴ en los países nórdicos. Por lo que existe evidencia empírica que demuestra que no todas las empresas se internacionalizan de forma gradual. Adicionalmente, a la Escuela de Uppsala se le critica por su incapacidad en explicar por qué algunas empresas comienzan a internacionalizarse, mientras otras permanecen en los mercados nacionales (Andersson et al, 2004).

Incluso, Laine y Kock llegan a afirmar que el número de empresas estudiadas (cuatro) para el desarrollo de este modelo es muy limitado. Además, los resultados de Turnbull y Valla (1986) contradicen los conceptos del Modelo de Uppsala. Su estudio muestra que las empresas no siguen un patrón particular y consistente en el proceso de internacionalización. Estos autores indican que las empresas pueden escoger diferentes modos de entrada y patrones de internacionalización en diferentes países o industrias.

En respuesta a estas críticas, Johanson y Vahlne (1990) argumentan que el valor de este modelo radica en explicar el comportamiento de las empresas que se encuentran en las primeras fases de internacionalización.

“No estamos tratando de explicar por qué las empresas comienzan a exportar, pero asumimos que, debido a la falta de conocimiento de los países extranjeros y la propensión de evitar la incertidumbre, las empresas comienzan a exportar a países cercanos, conocidos o similares en relación a sus prácticas de negocios” (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975:306).

¹⁴ Citado por Andersson et al (2004)

- **El Modelo Gradualista del Comportamiento Pre-Exportador**

Algunos autores de la Escuela de Uppsala (Wiedersheim-Paul et al., 1978) centraron su investigación en la etapa pre-exportadora de la empresa. Estos autores identificaron tres tipos de empresas no-exportadoras según su habilidad de recoger y transmitir los conocimientos relacionados con los mercados exteriores, así como la actitud de los directivos en detectar oportunidades:

1. Empresas acomodadas al mercado doméstico.- empresas que no planean de forma deliberada la exportación.
2. Empresas no exportadoras pasivas.- empresas con una actitud hacia el exterior más reactiva.
3. Empresas no exportadoras activas.- empresas caracterizadas por una actitud más proactiva hacia el inicio de la actividad exportadora.

En este sentido, las empresas del primer grupo tienen una orientación doméstica y sin intención de comenzar a exportar. Asimismo, no tienen actividades de recogida y transmisión de información relacionada con los mercados exteriores. Por otro lado, las empresas del segundo grupo, son resultado quizá de un exceso de capacidad productiva, por lo que la exportación sería una estrategia de crecimiento viable debido a la saturación del mercado. Por último, las empresas del tercer grupo, van en búsqueda de oportunidades que le puedan brindar los mercados exteriores.

- **Modelos basados en la adopción de innovaciones (I-Model)**

La progresividad de la carrera de la internacionalización no fue abordada exclusivamente por los autores de la Escuela de Uppsala. En paralelo se

desarrollaron otros estudios que, en mayor o menor medida, se centraron en la dinámica del proceso de desarrollo exportador, apoyándose, principalmente en la teoría de la difusión de la innovación de Rogers (1983), que relacionaba la difusión de la innovación con la interacción social entre los que disponen y los que no disponen de innovaciones.

Los resultados de Lee y Brash (1978) indicaban que la decisión de exportar dependía de la información que disponía la empresa. Por lo que la decisión de entrar a un mercado exterior dependería de la facilidad de conseguir información. De esta manera, a medida de que las empresas de un país van entrando en nuevos mercados exteriores, van aumentando la cantidad y calidad de información a disposición de otras empresas. Y esta difusión gradual de información, es lo que permite que otras empresas tomen la decisión de internacionalizarse.

Adicionalmente, Bilkey y Tesar (1977) confirmaron esta teoría. En su estudio de un conjunto de empresas estadounidenses, las empresas pasaban por seis etapas sucesivas en su internacionalización, que iban desde la falta de interés en la exportación, hasta la localización comercial o productiva de sus actividades en otros países. Esto, debido a la acumulación de información y reducción de incertidumbre.

Por otro lado, Cavusgil (1980) formuló una modelo de internacionalización de cinco etapas, que dependían de las decisiones sucesivas e incrementales por parte de la dirección de la empresa a lo largo del tiempo. Asimismo, Reid (1981) centró su investigación en los cambios estructurales y gerenciales en el proceso de exportación e identificó cinco etapas secuenciales, donde la mayor o menor proactividad de las empresas dependería, de la actitud de la dirección hacia la exportación.

En resumen se puede decir que todos los modelos concuerdan a la hora de concebir el proceso de internacionalización como un proceso secuencial y evolutivo, basándose en el supuesto de que esta actividad se desarrolla a partir de una serie de decisiones incrementales (Leonidou y Katsikeas, 1996: 525). La concordancia existente entre los modelos se halla en el hecho de que, más o menos, todos se basan en el mecanismo de internacionalización propuesto en el U-Model.

2.2.3.- La tecnología y la innovación como explicaciones del resultado exportador

La forma en que se llevan a cabo los negocios está cambiando debido a que los ciclos de vida del producto son más cortos, al énfasis en la innovación, y al rápido desarrollo de la tecnología de la información (Jones, 1999; Crick y Jones, 2000; Andersson et al, 2004). Por ejemplo, Lewit (1983) indica que la tecnología es un factor que contribuye a hacer un mundo más homogéneo. Y que el desarrollo de la tecnología de la información ha hecho que las distancias entre los países sean más pequeñas y que la comunicación fluya más rápido.

En este contexto, Archibugi et al. (1996) arguye lo siguiente: i) todo país necesita de una base tecnológica para sostener el sistema productivo del país y fomentar su desarrollo económico; ii) las ventajas tecnológicas de un país no son permanentes en el tiempo, debido a la adquisición del conocimiento por medio de licencias y transferencias de tecnología por parte de los países “low technology”; y iii) actualmente, ningún país domina los conocimientos tecnológicos de todos los sectores, lo que permite a diferentes países controlar nichos de mercado.

Por otro lado, Cosh y Hughes (1996) argumentan que las empresas de tecnología son las que se han encontrado que se internacionalizan de forma más rápida, y su desempeño exportador suele estar asociado con inversiones en I+D e innovación. Adicionalmente, Almor y Hashai (2004) afirman que las empresas basadas en tecnología usualmente disfrutan de las ventajas de ser el primero. Este know-how único es un recurso significativo en el cual la ventaja competitiva puede ser creada.

Fagerberg (1988) hace referencia a la paradoja de Kaldor, la cual indica la escasa capacidad explicativa que tienen las variables tradicionales de la competencia para poder explicar el éxito en el exterior de las empresas. Asimismo, Rodríguez (1999) argumenta que una mayor proactividad en la mejora de productos hace que las empresas superen las desventajas competitivas generadas por unos mayores costes de producción

Diferentes académicos han encontrado que el nivel de la tecnología puede ser un factor importante en la explicación de la internacionalización de las empresas. Asimismo, la evidencia empírica sobre el efecto de las actividades innovadoras en el resultado exportador es muy amplia; y de forma casi unánime, la conclusión de los estudios realizados, es que tienen un efecto significativo¹⁵. Incluso, Kohn (1997), Eusebio et al (2004) y Eusebio y Llonch (2005) indica que las pymes que invierten en el extranjero tienden a confiar más en ventajas tecnológicas basadas en I+D, que en ventajas basadas en publicidad.

Adicionalmente, los resultados de diversas investigaciones confirman que la tecnología es uno de los determinantes del desempeño comercial de los

¹⁵ (Cavusgil y Kevin, 1981; Ong y Pearson, 1982; Joint, 1982; Cavusgil, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Hirsch y Bijaoui, 1985; Ito y Pucik, 1993; Kumar y Siddhartan, 1994; Braunerhjelm, 1996; Jones, 1999; Crick y Jones, 2000)

países (Soete, 1987; Fagerberg, 1988; Dosi et al., 1990; Boitani y Ciciotti, 1992; Meliciani y Pianta, 1995; Archibugi et al. 1996). Sin embargo existen otros investigadores como Andersson, Gabrielsson y Wictor (2004), que no encontraron evidencia empírica de que el nivel de tecnología de la empresa tiene relación con sus actividades de internacionalización.

A continuación se presenta la Tabla 7 con los resultados de las principales investigaciones internacionales que se relacionan con la variable tecnología:

Tabla 7. *Tecnología e Internacionalización*

Tecnología e Internacionalización	
Hirsch y Bijaoui (1985)	En una muestra de 111 empresas exportadoras de Israel encontraron que las empresas más innovadoras tienden a presentar una probabilidad a internacionalizarse superior a la media de las empresas. Por otro lado, mayores inversiones en I+D no incrementan la intensidad exportadora.
Willmore (1992)	La probabilidad de internacionalizarse, así como la intensidad exportadora de una muestra de 5000 empresas brasileñas no se ve afectada por la magnitud de las inversiones en I+D.
Ito y Pucik (1993)	Los resultados del análisis de 266 empresas manufactureras japonesas confirman un efecto positivo de la innovación sobre la intensidad exportadora.
Alonso y Donoso (1994)	A partir de la base de datos española ICEX-92 encontró que unas mayores inversiones en I+D tienden a impactar negativamente sobre el resultado exportador de las empresas cuando los gastos superan el 8% de las ventas.
Kumar y Siddharthan (1994)	Los resultados de una investigación de 640 empresas indias apuntan hacia un efecto positivo de las inversiones de I+D sobre la magnitud de las exportaciones
Braunerhjelm (1996)	Encontró que las inversiones en I+D realizadas por empresas suecas y destinadas a la adquisición de activos intangibles, tienden a tener un efecto significativo y positivo sobre la intensidad exportadora.
Merino y Moreno (1996)	A partir de la base de datos española ESEE (1990-1993) encontró que la probabilidad de internacionalizarse resulta mayor para las empresas con una intensidad relativa de I+D superior y se incrementa a medida en que las empresas van invirtiendo más recursos en estas actividades.

Alonso y Donoso (1998)	A partir de la base de datos española ICEX-96 encontró que mayores inversiones en actividades de I+D no suelen incrementar la intensidad exportadora.
Merino (1998)	Las inversiones en I+D como la cualificación de la plantilla incrementan notablemente la probabilidad de internacionalizarse.
Merino y Rodríguez (1998)	A partir de la base de datos ESEE (1990-1996) se confirma el efecto significativo y positivo entre el gasto en I+D sobre la probabilidad exportadora de las empresas
Lefebvre et al. (1998)	Los resultados de su investigación sobre una muestra de 236 empresas canadienses demuestran que la magnitud en inversiones en I+D no tienen efectos significativos sobre la intensidad exportadora.
Rodríguez (1990)	A partir de la base de datos ESEE (1990-1997) se encuentra que las inversiones en I+D no tienden a incrementar la probabilidad de salir al exterior pero si incrementan la actividad exportadora. Por otro lado, la realización de innovaciones tecnológicas tienden a incrementar la probabilidad exportadora, pero no tienen ningún efecto sobre la intensidad exportadora.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las empresas de alta tecnología están más internacionalizadas que las empresas de baja tecnología. La razón es que un proceso de rápida internacionalización puede, por ejemplo, ser esencial para el logro de los volúmenes de ventas necesarios antes de que la tecnología se convierta en obsoleta o que sea imitada por otras empresas. Incluso, mucha de la literatura relacionada con las empresas “born-globals” está conectada con nuevas industrias y sectores de alta tecnología (Jones, 1999; Crick y Jones, 2000; Andersson et al, 2004).

Tal y como se puede apreciar, la relación entre tecnología y desempeño exportador es todavía ambigua. No obstante, existe un aspecto para el cuál las conclusiones presentan una mayor consistencia. Así, la evidencia muestra una influencia positiva de la calidad del producto sobre el desempeño exportador, aunque la investigación en esta área es todavía limitada (Aaby y Slater, 1988). En este sentido, tanto Daniels y Robles (1982) para el caso peruano, como Joynt (1982) para Noruega concluyen que la calidad del

producto era percibida como una de las competencias de mayor relevancia. Además, tanto Burton y Schlegelmilch (1987), como Christensen et al. (1987) encontraron que los exportadores exitosos tienen un control de calidad más fuerte.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

Tal y como se observa en la revisión de la literatura presentada a lo largo del apartado previo, las distintas líneas de investigación que han estudiado el fenómeno exportador desde diferentes perspectivas (microeconómicas y gradualistas) bien podrían complementarse entre ellas. Al parecer, ciertas discrepancias en los resultados obtenidos se deberían al estudio del fenómeno exportador desde diferentes perspectivas, lo que provocaría la existencia de resultados parciales e incongruentes (Rialp y Rialp, 2001). En este sentido, la poca claridad de los hallazgos se debe a la falta de un modelo que fuese capaz de asimilar y sintetizar las distintas aportaciones de la literatura (Zou y Stan, 1998). Por lo tanto, la presente investigación se propone aportar un modelo explicativo del resultado exportador que integre recomendaciones provenientes de todas las aportaciones anteriores.

De esta forma, el objetivo de este capítulo es presentar el marco de trabajo, las hipótesis y la metodología para el desarrollo del presente estudio. Dado que la investigación sobre el desempeño exportador no está muy desarrollada a nivel comarcal, un primer propósito de este trabajo es exploratorio. En segundo término, el presente estudio pretende aportar alguna interpretación explicativa del fenómeno analizado sobre la base de la literatura revisada y partiendo del desarrollo de un marco conceptual de trabajo apropiado.

3.1.- Marco de trabajo

Como se observa en el capítulo 2, el desempeño exportador estaría influenciado por diferentes factores. Así, dicho desempeño es un fenómeno multidimensional definido por la interacción de un gran número de variables de distinta clase y en diferentes niveles de análisis. De esta forma, la presente investigación plantea la exploración de los factores determinantes del desempeño exportador (medido por medio de la intensidad exportadora) a partir de un marco multidimensional, basado en la revisión de la literatura. Así, sobre la base de 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.

En síntesis, en el presente estudio se propone que la Intensidad Exportadora (IE), esta determinada por las Características de la Actividad y de la Empresa (CAE); por la Estrategia Exportadora de la Empresa (EEE); por la Estrategia de Marketing Internacional (EMI); por la Estrategia de Innovación implementada por la Empresa (EIE) y por un término de error que representa las posibles variables omitidas (ε). Lo hasta aquí expresado puede representarse mediante la expresión [1]:

$$IE = f(CAE, EEE, EMI, EIE, \varepsilon) \quad [1] \text{ donde,}$$

CAE = Tamaño, Capital, Experiencia, Departamento, Plantilla, Calidad

EEE = Estrategia, Compromiso, Percepción, Cooperación

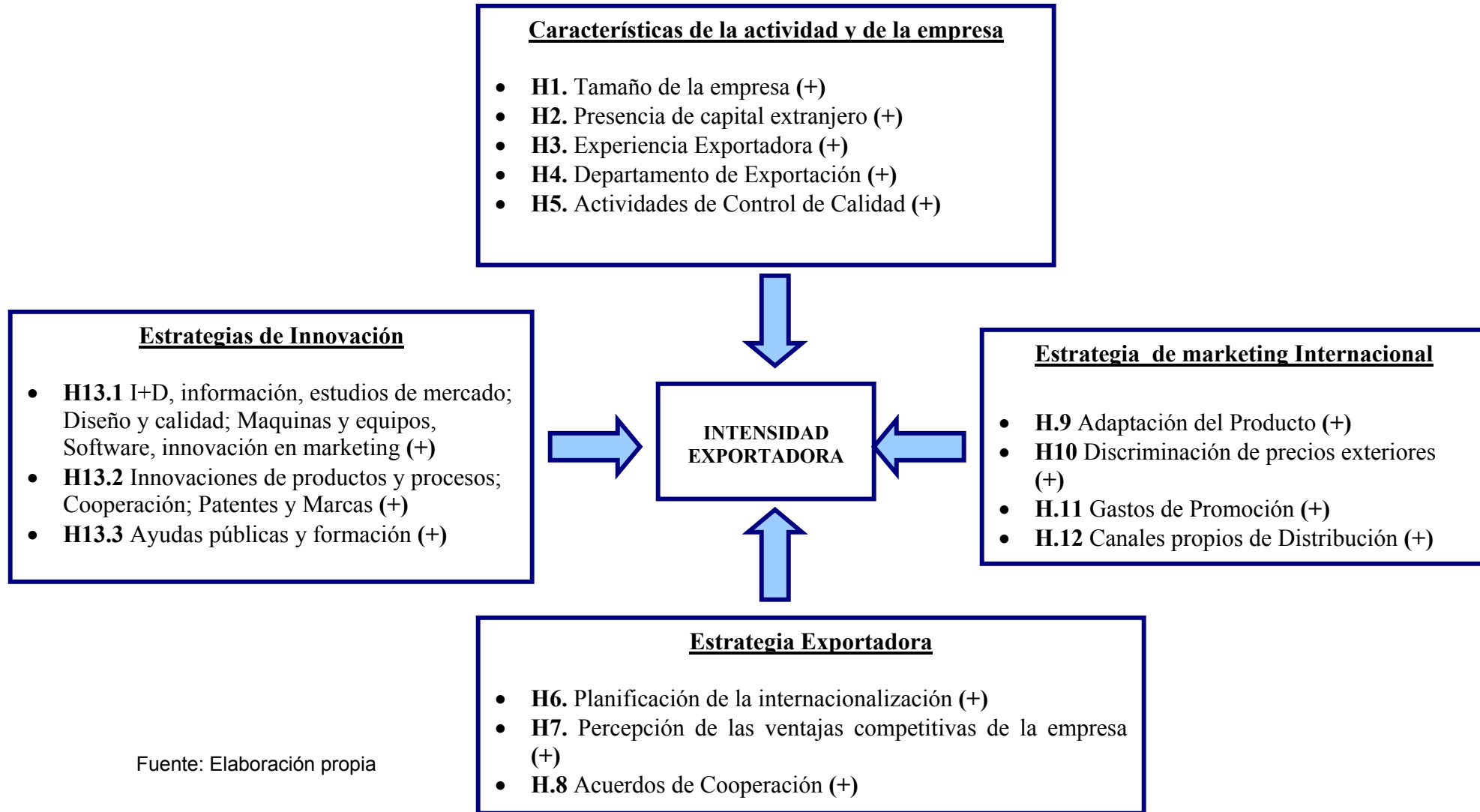
EMI = Producto, Precio, Promoción, Distribución

EIE = I + D, Diseño, Información, Equipo, Software

Los componentes de la expresión [1] se presentan en la figura 3 y constituyen el marco de trabajo de la presente investigación. En este sentido, cada uno

de los cuatro grupos de factores incluidos encuentra su sustento en la literatura revisada a lo largo del segundo capítulo.

Figura 3: *Marco de Trabajo explicativo de la intensidad Exportadora*



Fuente: Elaboración propia

3.2.- Hipótesis de la investigación

A partir de las preguntas de **investigación** y de la discusión teórica del capítulo 2, a continuación se presentan las hipótesis de trabajo sobre la relación existente entre la intensidad exportadora y las variables presentadas en la figura 3.1. De esta manera, dichas hipótesis se enuncian a partir de los factores determinantes del desempeño exportador presentados en el marco de trabajo construido a partir de la revisión de la literatura. Así, la integración de las conclusiones obtenidas por las principales investigaciones teóricas y empíricas permitirá formular unas hipótesis de gran robustez acerca de las relaciones que quieren estudiarse.

3.2.1.- Las características de la actividad y las características internas de las empresas

3.2.1.1.- El tamaño de la empresa

El tamaño es una de las variables más frecuentemente relacionadas con el proceso de exportación (Reid, 1982; Culpan, 1989), siendo una de las cuestiones de mayor interés para los investigadores y que más veces se ha estudiado en el contexto de la bibliografía sobre la empresa exportadora (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994). En términos generales se observa cierto consenso entre la mayoría de los trabajos revisados, los que indicarían la posible existencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y su desempeño exportador.

Una de las justificaciones más mencionadas para explicar dicha relación positiva es el hecho de que las empresas de mayor tamaño relativo contarían con una acción comercial más amplia e intensa (Alonso y Donoso, 1998a) y una mayor disposición de recursos y de capacidades

directivas, las cuales se constituyen en fuentes de ventajas competitivas y tienden a impactar positivamente sobre el rendimiento exportador (Reid, 1982; Yaprak, 1985; Cavusgil y Naor, 1987; Culpan, 1989; Calof, 1994; Rynning y Andersen, 1994; Nakos et al., 1998; Pedersen y Petersen, 1998; Dean et al., 2000; Melle y Raymond, 2001; Nassimbeni, 2001). Adicionalmente, las empresas más grandes tienen mayor habilidad de expandir los recursos y de absorber riesgos que las empresas pequeñas, y pueden tener mayor poder de negociación (Erramilli y Rao, 1993). Por todo lo expuesto previamente, las empresas más grandes serían más propensas a internacionalizarse (Cavusgil y Naor, 1987; Christensen et al, 1987).

A la luz de dichos resultados empíricos y en el marco de las variables denominadas “*características de la actividad y de la empresa*”, la presente investigación propone como hipótesis a contrastar que:

H1. *La intensidad exportadora de la empresa está correlacionada positivamente con el tamaño de la misma.*

3.2.1. 2.- Origen del capital de la empresa

Con respecto a la composición del capital de la empresa, Alonso y Donoso (1992) concluyen que la relación entre la intensidad exportadora y el capital extranjero no es muy fuerte. En otras palabras, que no existen diferencias significativas entre aquellas empresas que tienen participación del capital extranjero y aquellas conformadas puramente con capital nacional. Sin embargo, muchos trabajos como los de Huerta y Labeaga (1992) y Alonso y Donoso (1997 y 2000) sugieren que la presencia de capital extranjero podría influir de manera positiva sobre la propensión y la intensidad exportadora. En este sentido, a partir de una muestra de 1102 empresas (ICEX 96), Alonso y Donoso (1997) concluyen que la probabilidad de que una empresa sea exportadora parece mayor entre las

participadas por capital extranjero; o también a la inversa, la probabilidad de que una empresa sea participada por capital extranjero es mayor entre las empresas exportadoras que entre aquellas que no lo son. Por lo tanto, el presente trabajo propone como hipótesis de trabajo a contrastar que:

H2. *La intensidad exportadora de la empresa está correlacionada positivamente con la existencia de capital extranjero en la empresa.*

3.2.1.3.- La experiencia exportadora

Más allá del tamaño y el origen del capital, Huerta y Labeaga (1992) sugieren que, para el caso español, existiría un efecto positivo entre los resultados exportadores y la experiencia exportadora. En este sentido, aunque algunos autores sugieren la existencia de una relación negativa (Cavusgil, 1984; Diamantopolous e Inglis, 1988; Moon y Lee, 1990), o incluso la inexistencia de relación (Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996); otros autores como Alonso y Donoso (2000) confirman la dirección positiva de la relación, sugiriendo que la mayor experiencia reduciría los costes del aprendizaje.

En este sentido, el tiempo que los directivos pasan en el exterior se ha considerado como un factor importante que explica la intención, propensión e intensidad exportadora, porque involucra la exposición de dichos directivos a culturas extranjeras y permite la acumulación de conocimiento acerca de los mercados internacionales (Leonidou et al, 1998). A su vez, Madsen (1989), Suárez y Álamo (2005) demostraron que la experiencia profesional o académica en el extranjero aumentaba el desempeño exportador de las empresas. Además, el conocimiento adquirido a través de la experiencia en las operaciones en el extranjero generaría oportunidades de negocio y en consecuencia, es una fuerza motivadora en la internacionalización de la empresa (Johanson y Vahlne, 1990).

La explicación teórica de la relación entre la experiencia exportadora y el desempeño exportador radica en el tema de la incertidumbre y la manera que las empresas la enfrentan (Erramilli, 1991). Los exportadores con menos experiencia son más propensos a percibir una gran incertidumbre, que afecta las percepciones de riesgos potenciales y los retornos en los mercados exteriores (Agarwal y Ramaswami, 1992). Sin embargo, a medida que aumenta la experiencia exportadora, las empresas son más propensas a percibir menos incertidumbre en sus actividades de exportación, tienen un mejor entendimiento de los mecanismos de los mercados exteriores, desarrollan una red de contactos personales y relaciones con los clientes en el extranjero, y en consecuencia, diseñan e implantan programas de exportación más efectivos (Madsen, 1989). Por lo tanto, el presente trabajo propone como hipótesis de trabajo a contrastar que:

H3. *Existe una relación positiva entre la experiencia exportadora previa y la intensidad exportadora de la empresa.*

3.2.1.4.- El Departamento de exportación

Alonso y Donoso (2000) concluyen que la existencia de un departamento de comercio exterior (y con ello de trabajadores especializados para la exportación) afecta positivamente a la intensidad exportadora. En este sentido, la literatura revisada sugiere que las empresas que se comprometen fuertemente en actividades de exportación emplean un equipo de exportación grande y tienen departamentos más organizados, en contraste con las empresas que tienen bajos niveles de exportación (Diamantopoulos e Inglis, 1988).

Adicionalmente, Ford y Leonidou (1991) y Aaby y Slater (1989) han llegado a la conclusión que el factor directivo es un determinante clave en

el éxito exportador. Este factor incluye, entre otros, la habilidad de hablar una lengua extranjera por parte del equipo de exportación (Cunningham y Spigel, 1971; Hooley y Newcomb, 1983; Mason, 1980). En este sentido, de acuerdo con algunas investigaciones empíricas, el éxito exportador podría depender de la dotación por parte de la empresa exportadora de ciertas capacidades específicas para la actividad exportadora como los idiomas y otras capacidades culturales (Louter et al., 1991; Arcus, 1992; Valos y Baker, 1996). En este sentido, Thirkell y Dau (1998) concluyen que la posibilidad de hablar el idioma extranjero es interpretado como que la empresa exportadora aprecia culturalmente al cliente, lo que se traduce a una mejor comunicación entre las partes. Por todo lo expuesto anteriormente, el presente estudio propone que:

H4. *La disponibilidad de un departamento de exportación activo, con un número creciente de trabajadores especializados en las actividades exteriores, se relaciona positivamente con la intensidad exportadora de la empresa.*

3.2.1.5.- El control de calidad

Las investigaciones revisadas indican la importancia tanto de la calidad del producto como del diseño como determinantes directos del nivel de exportaciones (Schneeweis, 1985; Szymanski et al., 1992,1993). Así, la calidad de los productos está fuertemente relacionada con el éxito exportador (Burton y Schlegelmilch, 1987; Cavusgil y Nevin, 1981; Madsen, 1989). En este sentido, los procesos de control de la calidad son fuentes importantes de ventajas competitivas para las empresas que los realizan (Burton y Schlegelmilch, 1987; Christensen, DaRocha y Gertner, 1987; Joynt, 1982).

En esta dirección, Christensen et al. (1987) sugieren que los exportadores exitosos tienen departamentos de control de calidad mejor estructurados.

Así, el control de calidad conduce al logro de productos uniformes, lo cual impacta positivamente en el desempeño exportador. Así, de acuerdo con los resultados observados en las mencionadas investigaciones, en el presente trabajo plantea que:

H5. *Las empresas que realizan actividades de control de calidad logran una mayor intensidad exportadora.*

3.2.2.- La estrategia de Internacionalización

3.2.2.1.- La estrategia de desarrollo exterior y el compromiso exportador

El segundo grupo de variables sugerido en el marco de trabajo se refiere a la estrategia de internacionalización. Según los enfoques gradualistas, al principio las empresas internacionalizan sus actividades en países más cercanos geográfica y culturalmente y sólo después, incrementarían su compromiso internacional a medida que acumulan experiencia internacional (Johanson y Vahlne, 1977:23). De esta forma, el proceso de internacionalización obedecería a criterios bien planificados. No obstante, puede observarse que, en ciertos casos, las empresas seleccionan sus mercados a partir de las características de la demanda, de los canales de distribución, de los clientes o, por ejemplo, de la existencia de unas normas legales que pueden favorecer su entrada.

Más aún, en ciertos casos, la selección de los mercados resulta más bien reactiva ya que no depende directamente de unas decisiones planificadas por parte de la dirección. En estos casos la empresa exporta a un país para, en principio, responder a pedidos concretos de un importador extranjero (Bilkey y Tesar, 1977). Así, la falta de planificación es una estrategia de exportación muy habitual en la práctica.

Sin embargo, la literatura revisada sugiere que una mayor proactividad en el desarrollo de las actividades exteriores tendría un impacto positivo sobre el resultado exportador (Cavusgil et al., 1984, Cavusgil y Naor, 1987, Diamantopoulos y Inglis, 1988; Dichtl et al, 1990; Lee y Yang, 1990; Koh, 1991; Donthu y Kim, 1993; Evangelista, 1994; Dean et al., 2000)¹⁶. En este sentido, Samiee y Walters (1990) sostienen la existencia de una vinculación positiva entre la planificación de las exportaciones y la intensidad exportadora. Así pues, la séptima hipótesis a contrastar propone indagar acerca del impacto que tiene la planificación de la estrategia de desarrollo exterior sobre la intensidad exportadora de la empresa.

H6. *Las empresas que planifican sus actividades exteriores son las que logran una mayor intensidad exportadora.*

La planificación formal de las exportaciones constituye una condición necesaria para el futuro desarrollo exterior. Sin embargo, se necesitan de otras medidas para poder describir con mayor claridad y profundidad el tipo de estrategia de internacionalización implementada por la empresa.

3.2.2.2.- Las percepciones del personal directivo

En concreto, los estudios revisados sugieren que son los directivos de la empresa quienes deciden el inicio, el desarrollo y la finalización de las actividades internacionales determinando, de esta manera, el compromiso que asume la empresa en cada momento en los mercados externos (Miesembock, 1988)¹⁷. En este contexto, es especialmente importante la

¹⁶ También en este sentido apuntan los resultados de Simpson y Kujawa (1974), Cavusgil et al. (1979), Cavusgil y Nevin (1981), Czinkota y Jonhston (1983), Yaprak (1985), Cooper y Kleinschmidt (1985), Amine y Cavusgil (1986), Kedia y Chokar (1986), Axinn (1988).

¹⁷ Tal como apuntan Alonso y Donoso (1996:125), las decisiones empresariales en el ámbito internacional aparecen condicionadas, de una parte, por el dominio

percepción de la Dirección de la empresa acerca de las posibles ventajas competitivas generadas por la internacionalización.

Según Dichtl et al (1984:51), una percepción positiva de las características del producto como fuente de ventajas competitivas suele traducirse en expectativas más ambiciosas sobre la rentabilidad de las operaciones exteriores. Por el contrario, la ausencia de expectativas acarrearía un resultado exportador muy adverso (Cavusgil y Nevin, 1981; Leonidou et al., 1998). Asimismo, otros autores también sugieren una relación similar entre la percepción hacia el precio, la calidad, el diseño, la imagen y el contenido tecnológico del producto exportado y las expectativas sobre la rentabilidad de las actividades externas (Simpson y Kujawa, 1974; Cavusgil y Kevin, 1981; Czinkota y Jonhston, 1983; Dichtl et al., 1984; Kedia y Chokar, 1986; Dichtl et al., 1990; Müller, 1991; Kumcu et al., 1995; Leonidou et al., 1998; Madsen, 1998). Por lo tanto, el presente trabajo propone como hipótesis de trabajo a contrastar que:

H7. *Una percepción positiva por parte de los directivos sobre la competitividad del producto exportado incrementa la intensidad exportadora de la empresa.*

3.2.2.3.- Los acuerdos de cooperación

La evidencia internacional indica que las alianzas estratégicas han aumentado en importancia en las últimas décadas. En este sentido, tanto las alianzas, como las redes pueden relacionarse con la investigación y desarrollo, marketing, abastecimiento de materiales en forma conjunta o cooperación en la distribución. Así, las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación constituyen una herramienta potencial para

que los cuadros directivos tengan del entorno exterior y, de otra, por el sistema de valores que guía la conducta del *management*

acceder de forma rápida a mercados y tecnologías, lograr economías de escala y/o aprendizaje, repartir riesgos y costes, sumar sinergias y conocimientos y cumplir con ciertos prerrequisitos de algunos gobiernos. Así, aquellas empresas participantes en acuerdos de cooperación comparten recursos y/o conocimientos que les permitan lograr ventajas competitivas.

En este sentido, en la literatura revisada existe un elevado número de investigaciones que resaltan una importante cantidad de ventajas proveniente de las alianzas internacionales (Hakansson y Johanson, 1988; Astley y Brahm, 1989; Hamel, 1991; Lorange y Roos, 1992; Blodgett, 1992). Adicionalmente, el trabajo realizado por el Observatorio de PYMES Europeas (2003), sostiene que para algunas empresas la oportunidad de obtener financiamiento a través de acuerdos de licencia o acuerdos con proveedores a largo plazo ha crecido motivados por la internacionalización. De esta forma, la hipótesis propuesta en el presente estudio sostiene que:

H8. *Aquellas empresas que participan en alguna alianza estratégica o acuerdo de cooperación para la exportación alcanzan una mayor intensidad exportadora.*

3.2.3.- La estrategia de Marketing Internacional

El tercer grupo de determinantes presentado en la figura 3.1 se vincula con la estrategia de marketing internacional implementada por las empresas. El marketing internacional constituye una herramienta competitiva clave ya que una de sus principales tareas ha sido la de adaptar los contenidos generales del marketing para incluir en el análisis

las restricciones y los condicionantes que presupone para las empresas operar en los mercados internacionales (Alonso y Donoso, 1994).

En este contexto, las variables referidas a la estrategia de marketing internacional han sido relacionadas muy frecuentemente con el resultado exportador de las empresas. Sin embargo, los resultados no son demasiado concluyentes (Aaby y Slater, 1989; Albaum et al., 1998). De manera particular, la presente investigación propone indagar acerca de la política comercial de las empresas de Terrassa en términos de las decisiones asociadas al producto exportado, a la política de precios, a la estrategia de comunicación y al sistema de distribución a adoptar en los mercados exteriores. Así, el principal objetivo es comprobar el efecto que tienen las decisiones asociadas al marketing internacional sobre la intensidad exportadora de las empresas.

3.2.3.1.- La política de producto de las empresas exportadoras.

Tal y como sugieren Alonso y Donoso (1994:203), *“el soporte de toda acción de Marketing consiste en disponer de un producto configurado de tal forma que aporte al posible cliente el mayor valor en relación con la compensación que tiene que entregar a cambio”*. Justamente, una de las principales decisiones estratégicas relacionada con el producto es la de enfrentarse y resolver el dilema entre la estandarización y la adaptación del producto exportado. En este sentido, si bien el ingreso a los mercados globales exigiría una estrategia de estandarización de los productos (Czinkota y Ronkainen, 1996); también es cierto que las diferencias en las necesidades de los clientes impondrían la necesidad de realizar ciertas modificaciones en las características de dicho producto.

En este contexto, los hallazgos y conclusiones de los estudio empíricos revisados no permiten inclinarse claramente por una u otra alternativa. Así, mientras que algunos autores como Cavusgil (1984), Cavusgil y Naor

(1987) y Moreno y Rodríguez (1998) no hallaron ninguna vinculación ostensible entre la estrategia de producto y la intensidad exportadora; otros como Tookey (1964), Topritzhofer y Moser (1979), Christensen et al (1987), plantean la existencia de una asociación positiva entre la estandarización del producto y la intensidad exportadora. De manera contraria, Kirpalani y Macintosh (1980), McGuinness y Little (1981), Kleinschmidt y Cooper (1984), Cooper y Kleinschmidt (1985), Yaprak (1985), Kedia y Chokar (1986), Burton y Schlegelmilch (1987), Ryans (1988), Louter et al. (1991), Domínguez y Sequeira (1993) e Hitt y Kim (1997) sugieren la existencia de una relación positiva entre la intensidad exportadora y la adaptación de los productos a los mercados exteriores.

En términos generales, la falta de homogeneidad observada en los hallazgos presentados en las distintas investigaciones podría ser consecuencia de las diferencias sectoriales de las empresas investigadas. En este sentido, aunque, la estandarización de la producción puede favorecer la globalización de los mercados (Levitt, 1983); la elevada estandarización puede resultar inapropiada para todos los mercados (Douglas y Wind, 1987; Yaprak, 1985) debido a la presencia de unos rasgos culturales, económicos y de estilo de vida que diferencian a los consumidores (Cavusgil et al., 1993:497). De esta forma, de acuerdo con los resultados de las mencionadas investigaciones, en el presente estudio plantea que:

H.09. *La adaptación del producto exportado de acuerdo a las características del mercado exterior de destino incrementa la intensidad exportadora de la empresa.*

3.2.3.2.- La política de precio a la exportación

De manera complementaria, aquellas estrategias centradas en la diferenciación del producto exportado podrían afectar la política de precios diseñada por la empresa. Así, la participación en diferentes mercados, junto con la adaptación del producto para responder a las distintas necesidades de la demanda exterior, conduciría en muchos casos a cierta discriminación a la hora de fijar el precio de los productos. Autores como Fenwick y Amine (1979); Kirpalani y McIntosh (1980); Piercy (1981); Kaynak y Kothari (1984); Christensen et al. (1987); Namiki (1994); Styles y Ambles (1994); Samiee y Anckar (1994) y Alonso y Donoso (1998a), entre otros, sugieren la existencia de una asociación positiva entre la discriminación de precios a la exportación y el éxito exportador de las empresas. Sin embargo, también es cierto que otros investigadores como Cunningham y Spigel (1979), Topritzhofer y Moser (1979), Bilkey (1982 y 1987) y Ganier (1982) advierten sobre los problemas para implantar políticas de precios óptimas en los mercados exteriores.

Aunque los resultados no permiten enunciar afirmaciones demasiado concluyentes, algunas investigaciones sostienen que una política de precios estructurada a partir de las características de cada mercado externo permitiría a la empresa tener un papel más activo en el contexto internacional (Fornari, 1994). De esta manera, cabría esperar que aquellas empresas que realizan discriminaciones de precios en los distintos mercados muestren una conducta exterior más exitosa. En esta dirección, en el presente trabajo se formula la siguiente hipótesis:

H.10. *Una política de precios más activa orientada a discriminar entre mercado doméstico y mercado exterior aumenta la intensidad exportadora de la empresa.*

3.2.3.3.- La estrategia de comunicación de las empresas exportadoras.

Indudablemente, una de las herramientas clave para las actividades de marketing de la empresa es la comunicación. De acuerdo con Merino y Moreno (1996), las inversiones en comunicación son un factor determinante del éxito exportador de las empresas. Otros académicos 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); Rialp (1997) y Moreno y Rodríguez (1998) también confirman la relevancia de la comunicación como un elemento clave para explicar el éxito de una empresa en los mercados exteriores.

En este sentido y de manera opuesta a lo que se observa para el caso de los otros componentes de las actividades del marketing internacional, en el caso de las actividades de comunicación se observa que en la literatura revisada los resultados son totalmente homogéneos y concluyentes, resaltando un efecto positivo de la comunicación sobre la intensidad exportadora de las empresas. Así, la hipótesis de esta investigación es que:

H.11. *Una mayor inversión en campañas de promoción y de publicidad en los mercados exteriores incrementa la intensidad exportadora de las empresas que las realizan.*

3.2.3.4.- Las redes de distribución de las empresas exportadoras.

Uno de los problemas más relevantes que enfrenta una empresa cuando decide realizar su internacionalización mediante la modalidad exportadora

es especificar y elegir el mejor canal de distribución que garantice que el producto llegue eficazmente al cliente final (Alonso y Donoso, 1994). En este sentido, mientras que la disponibilidad de redes propias de distribución en los mercados externos aseguraría una implantación más eficaz del producto y un contacto más estrecho con los clientes (Plá, 2000); el construir este tipo de canales requiere de inversiones muy elevadas. Por estas razones, las empresas se embarcarían en el desarrollo de redes propias recién entrando en etapas más avanzadas del proceso de internacionalización y una vez que el nivel de compromiso internacional de la empresa se halla consolidado.

La mayoría de los estudios internacionales examinados sugieren que las empresas que suelen utilizar fórmulas propias de distribución evidenciarían un mayor éxito exterior (Tropitzofer y Moser, 1979; Rabino, 1980; Rosson y Ford, 1982; Bilkey, 1982; Yaprak, 1985; Anderson y Coughlan, 1987; Klein et al, 1990; Beaimish et al., 1993; Cavusgil et al., 1994; Alonso, 1994a). A partir de los contundentes resultados observados en la literatura, el presente trabajo propone que:

H.12. *Un mayor uso de canales propios de distribución en los mercados exteriores incrementa la intensidad exportadora de las empresas.*

3.2.4.- La estrategia Tecnológica y de Innovación

Finalmente, el último grupo de variables propuesto en la figura 3 se vincula con las capacidades tecnológicas de la empresa. Por lo general, las variables utilizadas por la literatura para medir el nivel de intensidad tecnológica de la producción y/o la dotación de ciertas capacidades o habilidades tecnológicas han mostrado una asociación positiva con la intensidad exportadora de las empresas (Cavusgil y Nevin, 1981; Ong y Pearson, 1982; Joint, 1982; Cavusgil, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1985;

Ito y Pucik, 1993; Braunerhjelm, 1996). En este sentido, Cosh y Hughes (1996) sostienen que el desempeño exportador de las empresas suele estar positivamente asociado con la innovación y la inversión en I+D. Más aún, Kohn (1997) concluye que a la hora de invertir en mercados exteriores, las pequeñas y medianas empresas confían más en las ventajas basadas en la I+D que en aquellas basadas en la publicidad.

Adicionalmente, se observa que los exportadores exitosos basaron la entrada sobre estudios de mercado. Así, demostraron tener mayor y mejor información (a través de sistemas de información propios) que les ha permitido evaluar más cuidadosamente la situación, reduciendo el nivel de vulnerabilidad (Christensen et al., 1987:70). Además, los exportadores capaces de aplicar ciertas tecnologías como sistemas de manufactura flexible, equipos modernos de producción y de diseño (CAD/CAM) mostraron un mejor desempeño exportador (Valos y Baker, 1996; Davidson, 1987; McKinsey, 1992). Por otra parte, el internet es considerado como una herramienta muy útil para las empresas, y cada día se considera un factor de éxito. Las ventas por internet, el marketing hecho en Internet y las redes de comunicación juegan un rol muy importante en la internacionalización de las empresas, como se puede ver en los estudios de Spigarelli (2003), Dellner et al. (1999), Karlsson et al. (1998)¹⁸. De esta manera, las empresas pueden tener acceso a los mercados internacionales.

Aunque la mayor parte de la evidencia empírica indica que la tecnología está positivamente relacionada con la propensión a exportar (Cavusgil, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Daniels y Roberts, 1982; Aaby y Slater, 1989), algunos autores sostienen que el entorno podría condicionar la relación analizada. En este sentido, cuando la empresa exportadora comercializa su producto en países avanzados, la tecnología actuaría

¹⁸ Citado en el trabajo realizado por el Observatorio Europeo de PYMES (2003) de la Comisión Europea, en la publicación *Internationalisation of SMEs*.

como una importante fuente de ventaja competitiva sobre los productos locales; mientras que, al ingresar a mercados de países menos desarrollados, primarían otras fuentes de ventajas competitivas (Christensen et al, 1987:68). Por lo tanto, parecería que la mera presencia de conocimientos tecnológicos, que no estén acompañados por otras capacidades competitivas, no generarían de por sí ventajas competitivas en el exterior (Aaby y Slater, 1989). En este sentido, algunos autores sugieren que si bien las inversiones en I+D aumentarían la probabilidad exportadora de la empresa, no influirían sobre su intensidad exportadora (Hirsch y Bijaoui, 1985; Rodríguez, 19990; Alonso y Donoso, 1998; Lefebvre et al., 1998). Finalmente, Reid (1986) concluye que sólo existe una relación débil entre la tecnología y el desempeño exportador.

Con respecto a la evidencia empírica en España, las principales investigaciones realizadas en este país presentan resultados concluyentes acerca del efecto positivo de la tecnología sobre la intensidad exportadora de las empresas (Alonso, 1994a; Merino y Moreno, 1996; Merino, 1998; Moreno y Rodríguez, 1998; Rodríguez, 1999; Melle y Raymond, 2001; Eusebio et al, 2004). De esta forma, aunque con cierta ambigüedad, los resultados parecen confirmar la existencia de una relación positiva entre la tecnología y la intensidad exportadora. Así, la hipótesis propuesta en el presente estudio es que:

H13. *La intensidad exportadora está positivamente relacionada con las actividades tecnológicas desarrolladas por las empresas.*

Las actividades tecnológicas llevadas a cabo por una empresa suelen tener naturalezas muy distintas; por lo tanto, necesitamos de un conjunto de variables para poder captar de una forma exhaustiva toda la estrategia innovadora de una empresa. Las aportaciones de la literatura, si bien escasas, permiten abordar la innovación tecnológica desde una doble perspectiva: con la primera se intenta captar lo que se conoce como el

Input del proceso innovador; mientras que, con la segunda, se aborda el resultado del mismo proceso, conocido como el *output* de la innovación.

En relación con el *input* de la innovación, se han considerado:

- a) Las actividades de Investigación y Desarrollo
- b) Los servicios de información científica
- c) La normalización de calidad
- d) La realización de estudios de mercados
- e) Las actividades de diseño
- f) Los equipamiento informáticos
- g) Las instalaciones técnicas y las maquinarias
- h) La innovación en Marketing

Por otro lado, en términos de *output* de la innovación:

- a) registro de patentes y marcas
- b) innovación de producto
- c) innovación de procesos
- d) colaboración tecnológica

Por último, se ha considerado apropiado incluir otro grupo de variables que, si bien no pertenece al mero proceso innovador de la empresa, de alguna forma, tendería a ejercer cierta influencia en las decisiones asociadas al mismo proceso. En este último caso, se han incorporado:

- a) Las inversiones en formación
- b) Las ayudas públicas a la internacionalización

A la luz del planteamiento anterior, la Hipótesis 13 tomaría la siguiente forma:

H13. *La intensidad exportadora está positivamente relacionada con:*

H13.1. Los inputs de la innovación

H13.2. Los outputs de la innovación.

H13.3. Las variables externas al proceso innovador

A continuación, la tabla 8 resume las hipótesis que se han planteado para ser contrastadas en la presente investigación. En lo que resta del presente capítulo se presentarán los apartados metodológicos dónde se exponen, brevemente, el ámbito de la investigación, el enfoque de la investigación, las principales características de la muestra utilizada, la forma de operacionalizaron de las variables (dependientes e independientes) y los métodos elegidos para la contrastación de las hipótesis previas.

Tabla 8: **Resumen de las Hipótesis**

Características Internas de la empresa y de la actividad exportadora
H1. <i>La intensidad exportadora de la empresa está correlacionada positivamente con el tamaño de la misma.</i>
H2. <i>La intensidad exportadora de la empresa está correlacionada positivamente con la existencia de capital extranjero en la empresa.</i>
H3. <i>Existe una relación positiva entre la experiencia exportadora previa y la intensidad exportadora de la empresa.</i>
H4. <i>Existe una relación positiva entre la existencia de un departamento de exportaciones y la intensidad exportadora de la empresa.</i>
H5. <i>Las empresas que realizan actividades de control de calidad logran una mayor intensidad exportadora.</i>
Estrategia de Internacionalización
H6. <i>Las empresas que planifican sus actividades exteriores son las que logran una mayor intensidad exportadora.</i>
H7. <i>Una percepción positiva por parte de los directivos sobre la competitividad del producto exportado incrementa la intensidad exportadora de la empresa.</i>
H8. <i>Aquellas empresas que participan en alguna alianza estratégica o acuerdo de cooperación para la exportación alcanzan una mayor intensidad exportadora.</i>
Estrategia de marketing internacional
H.9. <i>La adaptación del producto exportado de acuerdo a las características del mercado exterior de destino incrementa la intensidad exportadora de la empresa.</i>
H.10. <i>Una política de precios más activa orientada a discriminar entre mercado doméstico y mercado exterior aumenta la intensidad exportadora de la empresa.</i>
H.11. <i>Una mayor inversión en campañas de promoción y de publicidad en los mercados exteriores incrementa la intensidad exportadora de las empresas que las realizan.</i>
H.12. <i>Un mayor uso de canales propios de distribución en los mercados exteriores incrementa la intensidad exportadora de las empresas.</i>
Estrategia de innovación
H14. <i>La intensidad exportadora está positivamente relacionada con: (a) los inputs de la innovación; (b) los outputs de la innovación; (c) las actividades externas al proceso innovador .</i>

Fuente: Elaboración propia

3.3.- Ámbito de Estudio

La internacionalización empresarial ha adquirido en los últimos años especial relevancia como componente clave de la estrategia empresarial (hecho recogido y destacado en los principales programas nacionales) y, sobre todo, como una herramienta orientada a la mejora del desempeño de las empresas y sus beneficios; incrementando al mismo tiempo y como consecuencia directa, la riqueza de la comarca en el cual los negocios exportadores se encuentran radicados. En este marco, la Cámara de Comercio de Terrassa encargó a la Universidad Autónoma de Barcelona la elaboración de un estudio exhaustivo sobre el comportamiento exportador de las empresas de su demarcación. Por ello, el presente estudio se centra en el análisis de los determinantes del desempeño exportador de las empresas que operan en la Comarca de Terrassa y tiene como su principal objetivo el de analizar la estrategia de internacionalización de dichas empresas, poniendo de manifiesto los ámbitos estratégicos donde los empresarios pueden incidir, a partir de un mejor desempeño exportador, sobre el resultado global de sus negocios.

3.4.- Metodología, fuentes de información y muestra

El objetivo de la presente sección es describir las opciones metodológicas utilizadas tanto para la recolección de los datos, como para testar empíricamente las hipótesis. En este sentido, la presente investigación propone un análisis multivariante para examinar los efectos simultáneos de un conjunto de variables sobre el desempeño exportador.

Los datos para la presente investigación provienen del padrón de empresas exportadoras elaborado por la Cámara de Comercio de Terrassa. Utilizando el mencionado registro de empresas y a partir de la

revisión de la literatura y el marco de trabajo presentado previamente, se ha elaborado un cuestionario (Anexo I) que captura los aspectos estratégicos más relevantes relacionados con las actividades de internacionalización empresarial.

Con el objetivo de asegurar la fiabilidad de los datos, el cuestionario fue cuidadosamente diseñado, revisado, discutido con expertos y testado en pruebas piloto. Así, dicho cuestionario fue testado a partir de una muestra pequeña de empresas con el objetivo de evaluar si las preguntas eran coherentes con la realidad empresarial de la comarca y para comprobar la existencia de errores que podrían obstaculizar la recogida de la información y el posterior análisis de los datos. Por otra parte, al diseñar la encuesta se incluyeron preguntas lo más concretas y sencillas posible para asegurar que los informantes las comprendieran correctamente.

Posteriormente, el formulario final fue enviado al universo de 640 empresas elaborado por la Cámara de Terrassa. Después de 2 envíos postales y un cierre telefónico de la información se obtuvieron 164 respuestas válidas, lo que determina un error muestral del 3,6%. Por lo tanto, puede concluirse que la muestra utilizada para el presente estudio tiene un nivel de representación muy adecuado.

Tabla 9- *Ficha Técnica del Estudio*

Ficha Técnica	
Universo	640 empresas exportadoras de la base de datos de la Cámara de Terrassa.
Recogida Información	Encuesta Postal.
Unidad Muestral	Director de exportación de la empresa.
Censo Muestral	640 empresas
Tamaño Muestra	164
Error Muestral	3.6
Nivel De Confianza	95% $Z= 1,96$ $p = q = 0,5$
Procedimiento Muestral	Discrecional
Trabajo Campo	Pretest (febrero 2003); primer envío (mayo 2003), segundo envío (octubre 2003); cierre telefónico de datos (enero 2004).

Posteriormente, la información recogida en la investigación de campo se ha sometido a diferentes tratamientos estadísticos. Sin embargo, con el objetivo de obtener unos resultados más robustos y mejorar las posibilidades de análisis de los datos obtenidos, antes de cualquier análisis se segmentó la muestra de empresas según tres tramos de tamaño tal como se detalla en la tabla 10:

Tabla 10: ***Distribución de las empresas según tramo de tamaño***

Tramos de Tamaño	Nº Empresas	%
de 1 a 25 trabajadores	77	46,9
26 – 100	68	41,4
> 100	19	11,7
Total	164	100

*Nº casos válidos: 164

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en la tabla anterior, la distribución de las empresas de la demarcación de Terrassa por tamaños es muy parecida a la realidad empresarial catalana- y española- donde el peso de la PYME es muy elevado.

3.5.- Definición de las variables y métodos de análisis de los datos

El objetivo de esta sección es definir las variables relevantes para la presente investigación. Básicamente, se presentará la forma de operacionalizar cada una de las variables componentes del marco de trabajo previamente presentado.

Cabe señalar que analizar la estrategia de internacionalización de las empresas es una tarea muy compleja debido al gran número de variables que intervienen en todo el proceso. Es por esta razón que, en los últimos treinta años, la mayoría de los investigadores de marketing internacional han centrado sus esfuerzos en identificar un conjunto de variables capaces de describir, con cierta profundidad, el proceso de internacionalización. Gracias a estas aportaciones se pudo extraer una serie de variables que permiten un análisis detallado del proceso de internacionalización de las empresas de la demarcación de Terrassa. De manera sintética, las variables empleadas en la presente investigación pueden agruparse en los cinco grupos presentados a continuación:

1.- Características de la actividad exportadora: en este grupo se incluyen las variables que captan las distintas dimensiones de la actividad exportadora de las empresas como las exportaciones totales, las exportaciones destinadas a los mercados de la Unión Europea y la intensidad exportadora. La intensidad exportadora es el índice de resultado exportador más utilizado y está calculado como el porcentaje de la facturación de las empresas en los mercados externos. En este contexto también se analizan las características del departamento de exportación teniendo en cuenta el número de trabajadores que lo conforman, los idiomas que éstos dominan y su antigüedad. Estas últimas variables son muy relevantes ya que, de alguna manera, dan cuenta de la tradición exportadora de las empresas.

2.- Estrategia de internacionalización: la vocación internacional de las empresas se mide a través de cuatro indicadores: la estrategia exportadora, los acuerdos internacionales, la distribución del capital y la percepción directiva. La estrategia exportadora analiza cómo las empresas realizan su tarea dentro de los mercados internacionales (si adoptan posturas proactivas o más reactivas). Por otro lado, a través de los acuerdos internacionales se analiza la cooperación de las empresas y las

tipologías de acuerdos realizados. En este en el presente estudio se distingue entre los acuerdos realizados con empresas nacionales y aquellos efectuados con empresas internacionales. La distribución del capital (nacional y extranjero) es un factor importante a la hora de valorar la vocación internacional de las empresas; en otras palabras, el objetivo es valorar si la internacionalización se debe al capital extranjero que controla la empresa o es el resultado de una estrategia propia de la empresa.

Por último se analiza la percepción de los directivos de la empresa. La actitud de los directivos es muy importante a la hora de tomar decisiones relacionadas con las actividades exteriores y a la hora de comprometer recursos. Así, se ha analizado la percepción que tienen los directivos de las empresas exportadoras de Terrassa sobre la competitividad exterior de sus productos con respecto al precio de venta, la imagen de marca, la calidad, el diseño y la innovación.

3.- Las variables del marketing mix internacional: el estudio de la estrategia de marketing internacional se ha realizado para cada una de las variables del “*mix*” de marketing. Por lo que respecta al producto, se ha analizado la realización de controles de la calidad, el grado de diferenciación en los diferentes mercados exteriores y las tipologías de diferenciación que realiza la empresa. Además, se ha analizado la estrategia del precio valorando cómo la empresa discrimina dentro de los diferentes ámbitos exteriores; es decir, si aplica políticas de precios diferenciados en cada mercado exterior o bien vende al mismo precio en todo el mundo. Por último, con relación a la estrategia de promoción se han analizado las diferentes acciones implementadas, así como la percepción que tienen los directivos sobre su eficacia.

4.- La estrategia innovadora: en estos últimos años, la competitividad internacional de las empresas depende de las inversiones en innovación tecnológica. En este sentido, en la presente investigación se profundiza en

el análisis de las inversiones en innovación que realizan las empresas de Terrassa. De manera específica, se consideran las inversiones en actividades de investigación y desarrollo (I+D), en marketing, en diseño, servicios informáticos, etc. También se valora el resultado de la actividad innovadora en relación al número de patentes registradas (en España y el extranjero) y de innovación de productos y procesos productivos. En definitiva se concede gran importancia, a priori, a este apartado de innovación.

5.- Características de las empresas: en este caso se contemplan las características de las empresas que pueden influir positivamente en el desarrollo de la actividad exportadora. Más en detalle, en el presente trabajo se analizan las características de la plantilla actual de la empresa considerando ciertas características relevantes como su nivel de formación (número de trabajadores con estudios superiores o medios, número de trabajadores con formación específica en comercio exterior y trabajadores en el área de I+D), así como la inversión que hace la empresa orientada a la formación del personal, así como aquella dirigida a la realización de controles de calidad. Adicionalmente, se valora el efecto de las ayudas públicas a la internacionalización sobre el resultado exterior de las empresas de la demarcación de Terrassa.

En este contexto, las variables que describen la actividad exportadora de las empresas (previamente mencionadas en los cinco grupos) se han operacionalizado a través de un conjunto de preguntas cerradas recogidas en el cuestionario enviado a las empresas de la muestra. A continuación, en la tabla 11 se presentan la manera en base a la cual dichas variables han sido definidas.

Tabla 11: **Operacionalización de las variables**¹⁹

Variable	Tabulación
Características de la actividad exportadora	
Intensidad exportadora	Continua de 0 a 100%
Exportaciones totales	Continua
Exportaciones UE	Continua
Nº trab. Dep. Exportación	Continua
Antigüedad Dep. Exportación	Continua
Idiomas Dep. Exportación	1. si se domina el idioma 0. si no se domina
Realización Dep. Exportación	1. si realiza 0. no
Estrategia de internacionalización	
Estrategia de desarrollo exterior	1. si planifica estrategia 0. si no planifica
Acuerdos empresas extranjeras	1. si realiza 0. no
Tipología acuerdos extranjeros	1. si realiza el acuerdo concreto 0. si no realiza
Acuerdos empresas nacionales	1. si realiza 0. no
Tipología acuerdos nacionales	1. si realiza el acuerdo concreto 0. si no realiza
Capital de la empresa	1. totalmente o mayoritariamente español 0. mayoritariamente extranjero
Percepción de la competitividad del producto en calidad	1. percepción superior o igual al 1º competidor 0. percepción inferior
Percepción de la competitividad del producto en precio	1. percepción superior o igual al 1º competidor 0. percepción inferior
Percepción de competitividad del producto en imagen	1. percepción superior o igual al 1º competidor 0. percepción inferior

¹⁹ Para cada una de las actividades innovadoras y promocionales se pedía a los entrevistados de confirmar su realización y de detallar los recursos invertidos en cada una de estas actividades en los últimos 3 años. Por razones que no vamos a detallar en este contexto, el número de respuestas obtenidas en términos de cantidad de recursos invertidos ha sido mínima. Por consiguiente, en la tabla se presentan sólo dichas variables en su característica binaria (si realiza o menos una actividad).

Variable	Tabulación
Percepción de competitividad del producto en diseño	1. percepción superior o igual al 1º competidor 0. percepción inferior
Percepción de la competitividad tecnológica del producto	1. percepción superior o igual al 1º competidor 0. percepción inferior
Estrategia de Marketing Internacional	
Adaptación del producto	1. adapta el producto según mercado de destino 0. no adapta
Discriminación de precios	1. política de precios flexible según mercado 2. política de precios similar
Actividades de promoción	Continua: nº de acciones anuales para cada una de las actividades *
Valoración política de comunicación	Continua: valores de 1 a 10 para cada una de las actividades de promoción *
Disposición página Web	1. si dispone 0. si no dispone
Idiomas página Web	1. si tiene la página Web en idioma concreto 0. si no la tiene
Estrategia Innovadora	
Actividades innovadoras**	1. si realiza la actividad concreta 0. si no realiza o bien nº de innovaciones realizadas
Características de la Empresa	
Formación de la plantilla	Continua: nº de trabajadores en las diferentes categorías
Ayudas en la internacionalización	1. si ha recibido ayuda 0. si no ha recibido ninguna
Control de calidad	1. si realiza controles sistemáticos 0. si no realiza
Estrategia de Distribución	
Sistema de distribución	(1) Distribuidor (2) Agente (3) Filial comercial (4) Filial productiva

Fuente: Elaboración Propia

*Véase las distintas actividades promocionales en el cuestionario del anexo 1

** Véase las distintas variables de la innovación en el cuestionario del anexo 1

Finalmente, cabe mencionar que, en concordancia con los objetivos del presente estudio, el análisis de regresión fue escogido como principal

herramienta para el análisis de los datos y la verificación de las hipótesis propuestas. En este contexto, la presentación de los resultados empíricos del trabajo aquí propuesto se estructura en tres grandes partes, tomando como guía para el análisis las preguntas que se detallan a continuación:

CAPÍTULO 4

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA
EXPORTADORA DE LA DEMARCACIÓN DE
TERRASSA**

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA EXPORTADORA DE LA DEMARCACIÓN DE TERRASSA

4.1.- Características de la actividad exportadora

4.1.1.- Exportación y facturación

Como puede observarse en la Tabla 12, la media de facturación y de exportación aumenta conforme crece el tamaño de la empresa (medido según número de trabajadores). Así, para las empresas de 1 a 25 trabajadores se observa una facturación media de 2.352,66 euros y una exportación total de 736,7 euros. De este monto, la exportación a la Unión Europea asciende a un total de 448,93 euros (tabla 4). Por otra parte, en las mencionadas tablas se puede apreciar que las empresas de más de 100 trabajadores presentan un nivel de facturación de 23.209,42 y una exportación de 10.562,98 euros (de la cual unos 9.405,83 son de exportación dentro de la Unión Europea).

Tabla 12: **Facturación y exportaciones totales según el tamaño de la empresa**

Tramos de Tamaño	Facturación Total(*1000)		Exportación Total(*1000)		Exportación UE(*1000)	
	Media	Desv. Std	Media	Desv. Std	Media	Desv. Std
de 1 a 25 trabajadores	2.353,66	2.598,78	736,7	939,18	448,93	714,54
26 – 100	10.773,91	13.084,29	4.307,95	4.925,16	2.432,96	4.027,87
> 100	23.209,42	14.387,79	10.562,98	12.498,09	9.405,83	11.159,39
Total	9.069,9	17.933,12	3.949,11	10.714,71	2.970,01	10.488,3

*Nº casos válidos: 156

Tabla 13: **Exportación total y exportación a la UE-15**

	Exportación Total	Exportación UE	UE/Total
1 – 25 trabajadores	50.881.622	33.968.788	66,76%
26 – 100	126.333.466	87.042.806	68,89%
> 100	1.134.541.275	950.884.694	83,81%

*Nº casos válidos: 156

- **Intensidad exportadora**

Como sugiere la tabla 15, la intensidad exportadora media de las empresas de la muestra alcanza un nivel del 38,12%. Dicho nivel podría ser calificado como “elevado”, siendo incluso superior a la media española que es del 31,8% en el mismo año de análisis. Además, es necesario destacar la existencia de cierta correlación entre el tamaño de la empresa y la intensidad exportadora. En este sentido, mientras que las empresas de 1 a 25 trabajadores obtienen una media de intensidad de exportación del 33,3%, dicho valor se incrementa en un 8,1% para las empresas de

entre 26 a 100 trabajadores (41.51%). Finalmente, la intensidad de exportación media de las empresas de más de 100 trabajadores es de un 45,25%.

Tabla 15: *Intensidad exportadora (en %)*

Tramos de Tamaño	Mitjana	Desv. Std
de 1 a 25 trabajadores	33,33	26,49
26 – 100	41,51	26,14
> 100	45,25	27,01
Total	38,12	26,6

*Nº casos válidos: 156

Adicionalmente, puede confirmarse la afirmación hecha anteriormente sobre el dinamismo de las pequeñas y medianas empresas, ya que, como se desprende del análisis de la información, más del 50% de las empresas entre 26 y 100 trabajadores dedican más del 40% de su facturación a la exportación.

Por otra parte, tal y como se observa en la tabla 16, las empresas de la demarcación de Terrassa muestran un gran dinamismo exportador, expresado por el bajo porcentaje de empresas con intensidad exportadora baja. En este sentido, el 23,2% de las empresas de 1 a 25 trabajadores tienen una intensidad exportadora de menos del 10%, en comparación con el 15% de empresas del tramo de 26 a 100 trabajadores y el 7,1% de las empresas de más de 100 trabajadores.

Tabla 16: *Tramos de intensidad (en % de empresas)*

Intensidad Exportadora*	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores
Menos del 10%	23,2	15	7,1
10% – 20%	15,9	10	14,5
20% - 40%	26,1	23,3	30,6
Más del 40%	34,8	51,7	47,8
Total	100	100	100

*Nº casos válidos: 156

En segundo lugar, al considerar al conjunto de empresas con una intensidad exportadora de entre el 10% y el 20% se evidencia una disminución en la participación de los dos tramos de menor tamaño relativo con respecto al grupo anterior. Así, solo 15,9% de aquellas empresas de 1 a 25 trabajadores pueden ser clasificadas en este tramo de intensidad exportadora (un 7,3% menos que en el tramo anterior). Análogamente, 10% de las empresas de 26 a 100 trabajadores mostraron una intensidad exportadora de entre 10% y 20%, evidenciando una disminución de un 5% con respecto al primer tramo. Finalmente, destaca el hecho de que 14,5% de aquellas empresas de más de 100 trabajadores pertenecen a este tramo de intensidad exportadora del (un 7,4% más que para el primer tramo).

Por otra parte, se observa una mayor concentración de empresas en lo grupos de intensidad exportadora más elevada, observándose un importante incremento de participación para todos los tramos de tamaño. En este sentido, un 26,1% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, un 23,3% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y de un 30,6% de las empresas de más de 100 trabajadores pertenecen al tramo de intensidad exportadora que va de entre 20% y 40%. Finalmente, para el grupo de empresas que evidencia la intensidad exportadora más alta (mayor al 40%) también se observa un aumento en la participación para todos los

tramos de tamaño, observándose los siguientes porcentajes: un 34,8% para las empresas de 1 a 25 trabajadores, un 51,7% para aquellas empresas entre los 26 a los 100 trabajadores y un 47,8% para las empresas con más de 100 trabajadores.

De acuerdo con la literatura revisada, otras variables relevantes para el estudio de la actividad exportadora es el análisis de las características del departamento de exportación. En este sentido, la tabla 17 muestra que si bien sólo un 47,8% de las empresas de menor tamaño relativo poseen dicho departamento, el mencionado porcentaje se eleva a más del 80% para las empresas con más de 26 trabajadores, superando el 90% para las compañías de mayor envergadura.

Tabla 17: **Características del Departamento de Exportación**

Tramos de Tamaño	% Empresas	Nº Trab. (Media)	Desv. Std	Antigüedad	Desv. Std
de 1 a 25 trabajadores	47,8	2,01	1,23	8,8	5,84
26 – 100	82	3,41	2,6	11,84	6,9
> 100	90,3	4,05	2,26	10,91	7,62
Total	64,8	2,98	2,31	10,78	6,73

*Nº casos válidos:

145

Igualmente notorio, es la insuficiente relevancia lograda por los departamentos de exportación, un aspecto que queda plasmado en el hecho de que dichas áreas son muy pequeñas y de escasa antigüedad. En este sentido, mientras que el tamaño medio es de 3 empleados, la antigüedad media no supera los 11 años, dato que es inferior, por ejemplo, a los 14 años observados en Cataluña y a los 23 de Italia.

En segundo término, a medida que la empresa es más grande en número de trabajadores se observa que la calificación medida en términos de los

idiomas que manejan los trabajadores es mayor. Si bien el inglés parece ser un idioma bastante extendido y dominado por la mayoría de los directivos (ver tabla 18), no se puede decir lo mismo de otras lenguas extranjeras.

En este sentido, hablan inglés el 82,9% de los entrevistados en las empresas de entre 1 y 25 trabajadores, más de un 98% en las empresas de entre 26 y 100 empleados y un 100 % en las empresas de mayor tamaño relativo. Por otra parte, en el caso del francés los porcentajes se ubican en un 68,6%; 94,6% y 98,8% respectivamente. En tercer lugar, un 25,7% de las empresas de menor tamaño habla el alemán, porcentaje que alcanza el 58,2% para las empresas de entre 26 y 100 trabajadores y 81,8% en las empresas más grandes. Finalmente, hablan otros idiomas un 26,5%; un 50,25% y un 54,5% respectivamente.

Tabla 18: *Idiomas del Departamento de Exportación (en % de empresas)*

Tramos de Tamaño	Inglés	Francés	Alemán	Otros
de 1 a 25 trabajadores	82,9	68,6	25,7	26,5
26 – 100	98,8	94,6	58,2	50,25
> 100	100	98,8	81,8	54,5
Total	93,8	86,5	49,01	42,1

*Nº casos válidos: 94

4.2.- Estrategia de Internacionalización

Con respecto a la estrategia de internacionalización de las empresas encuestadas, surge del análisis de la tabla 19 que el 77,6% de las mantiene una actitud preactiva, de las cuales, aquellas empresas entre 26 y 100 trabajadores constituyen el grupo más proactivo alcanzando un porcentaje de más del 90%. Donde todavía se evidencia la necesidad de

un esfuerzo mayor con el objeto de incrementar el compromiso exportador es en el estrato de menor tamaño relativo ya que en este colectivo la actitud proactiva es del 64,8%.

Tabla 19: **Estrategia de Internacionalización (en % de empresas)**

Estrategia	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total
Responde a pedidos puntuales	35,2	9,8	14,3	22,4
Estrategia de desarrollo radial	22,5	26,2	28,6	24,5
Estudios de mercados y países objetivos	5,6	21,3	14,3	12,9
Selección de los distribuidores extranjeros	31	34,4	35,7	32,7
Otras estrategias	5,6	8,2	7,1	7,5
Total	100	100	100	100

*Nº casos válidos: 147

En este contexto, en la tabla previa se observa que de las empresas más pequeñas un 35,2% responden a pedidos puntuales, un 22,5% tienen una estrategia de desarrollo radial, un 5,6% hacen estudios de mercado de países objetivos, un 31% hace selección de distribuidores extranjeros y un 5,6% tienen otras estrategias no correspondientes a las mencionadas.

En cambio, aunque entre aquellas empresas de entre 26 y 100 trabajadores un 9,8% atienden todavía a pedidos puntuales, se observan elevados porcentajes con estrategias de desarrollo radial (26,2%), de estudios de mercado de países objetivos (21,3%), de selección de distribuidores extranjeros (34,4%) y de otras estrategias (8,2%).

Por último, un 14,3% de las empresas de más de 100 trabajadores atienden a pedidos puntuales, un 28,6% tienen una estrategia de desarrollo radial, un 14,3% hacen estudios de mercado de países objetivo,

un 35,7% hace selección de distribuidores extranjeros y un 7,1% tienen otras estrategias que no se corresponden con las mencionadas.

- **Acuerdos de colaboración con otras empresas**

Una gran proporción de las empresas de la muestra manifestaron realizar algún tipo de acuerdo de cooperación con otras empresas. En este contexto, un elevado porcentaje declararon mantener acuerdos de cooperación con empresas extranjeras (61,2%), mientras que dicho porcentaje se reduce fuertemente para el caso de la cooperación con empresas nacionales (15,1%). Así, sorprende la poca colaboración con empresas estatales, mientras que los acuerdos con empresas extranjeras son básicamente comerciales.

Cabe destacar que, en ambos casos, son las empresas del tramo de entre 26 y 100 trabajadores las que alcanzaron los mayores porcentajes (77,4% y 21,3% respectivamente). Con respecto a los otros tramos de tamaño, un 47,1% de las empresas de 1-25 trabajadores y un 57,1% de aquellas de más de 100 trabajadores cooperan con empresas extranjeras, mientras que dichos porcentajes se ubican en torno al 10,5% para las empresas de 1-125 trabajadores y al 14,3% para las de más de 100 trabajadores en lo que a cooperación con empresas nacionales se refiere (ver tabla 20).

Tabla 20: **Realización de Acuerdos de Cooperación (en % de empresas)**

Tramos de Tamaño	Cooperación con Empresas Extranjeras	Cooperación con Empresas Nacionales
de 1 a 25 trabajadores	47,1	10,5
26 – 100	77,4	21,3
> 100	57,1	14,3
Total	61,2	15,1

*Nº casos válidos: 146

- **Distribución del Capital**

La mayor parte de empresas tienen una distribución del capital de origen principalmente español (tabla 21). En este sentido, mientras que de las empresas de entre 1 y 25 trabajadores un 90,8% están totalmente constituidas por capital español, dicha proporción cae a 84,7% para las del segundo tramo y a 71,4% para las empresas con más de 100 trabajadores. De esta forma, las empresas de mayor tamaño relativo son las de mayor participación del capital extranjero. En este contexto, al promediar los porcentajes, se puede observar que el 85,7% de las empresas son totalmente españolas mientras que aquellas con mayoría extranjera ascienden a un 10,7% de la muestra. Finalmente, cabe señalar que en los tres tramos de empleo las empresas capital mayoritariamente español son la minoría.

Tabla 21: ***Distribución del Capital (en % de empresas)***

Tramos de Tamaño	Totalmente Español	Mayoritariamente Español	Mayoritariamente o Todo Extranjero
de 1 a 25 trabajadores	90,8	3,1	6,1
26 – 100	84,7	5,1	10,2
> 100	71,4	4,2	24,4
Total Empresas	85,7	3,6	10,7

*Nº casos válidos:

140

- **Percepción de Competitividad**

Entre las empresas encuestadas destaca la existencia de una percepción muy favorable sobre la competitividad en precio (tabla 22). También se obtiene un buen resultado con respecto a la percepción de competitividad en calidad. Contrariamente, la percepción sobre la competitividad en

cuanto a la imagen de marca, es bastante negativa.

En este contexto, los resultados muestran que al ser consultadas acerca de su competitividad en precio el 41,9% de las empresas de 1 a 25 trabajadores perciben que son muy competitivas, el 48,4% que están en equilibrio y el 9,7% que su precio es poco competitivo. Entre las empresas de 26 a 100 trabajadores los porcentajes sobre la competitividad en precio alcanzaron el 36,4% (muy competitivo), el 60% (en equilibrio) y el 3,6% (poco competitivo). Con respecto al tercer grupo (con más de 100 trabajadores), el 53,8% de las empresas se perciben como más competitivas, el 38,5% manifestó encontrarse en equilibrio y el 7,7% se perciben como menos competitivas.

En segundo lugar, el 64,1% de las empresas de entre 1 y 25 trabajadores se percibe como competitivas en términos de calidad, mientras que el 34% manifestó estar en equilibrio y el 1,6% creen ser menos competitivas. Por otra parte, entre las empresas de 26 a 100 trabajadores el 63,8% se perciben como muy competitivas y el 36,2% cree estar en equilibrio. En cambio, entre las empresas con más de 100 trabajadores el 71,4% se perciben como más competitivas, mientras que un 28,6% se encuentra en equilibrio.

Con respecto a la imagen de marca, el 31,4% de las empresas de entre 1 y 25 trabajadores se perciben como muy competitivas, el 52,9% cree estar en equilibrio y el 15,7% manifestaron ser poco competitivas. Entre las empresas de 26 a 100 trabajadores el 37,7% se percibe como muy competitivo, un 45,3% como en equilibrio y un 17% como poco competitivo. En cambio, entre las empresas con más de 100 trabajadores los porcentajes son 36,4% para las que se perciben como competitivas y 63,6% para las que se encuentran en equilibrio.

En cuarto término, el 49,1% de las empresas de entre 1 y 25 trabajadores

perciben su diseño como muy competitivo, mientras que el 39,6% cree estar en equilibrio y el 11,3% restante opina que es poco competitivo. Entre las empresas de 26 a 100 trabajadores el 42,3% cree tener un diseño muy competitivo, un 55,8% está en equilibrio y un 1,9% percibe su diseño como poco competitivo. En cambio las empresas con más de 100 trabajadores los porcentajes son 50%, 41,7% y 8,3% respectivamente.

Finalmente, en términos de innovación el 49% de las empresas del primer estrato de tamaño aseguran ser muy competitivas, el 36,7% creen estar en equilibrio y el 14,3% restante manifestó ser poco competitivo. Entre las empresas de 26 a 100 trabajadores el 40,4% se percibe muy competitivo, el 48,1% manifestó estar en equilibrio y un 11,5% se califica como poco competitivo. En cambio, entre las empresas con más de 100 trabajadores el 45,5% y 54,5% que se percibe como más competitivo y en equilibrio respectivamente.

Tabla 22: **Competitividad del Producto Exportado (en % de empresas)**

Competitividad		1 - 25	26 - 100	> 100	Total
		Trabajadores	Trabajadores	Trabajadores	Empresas
Precio	Más Competitivo	41,9	36,4	53,8	41,2
	Equilibrio	48,4	60	38,5	51,9
	Menos Competitivo	9,7	3,6	7,7	6,9
Calidad	Más Competitivo	64,1	63,8	71,4	64,2
	Equilibrio	34,4	36,2	28,6	35
	Menos Competitivo	1,6	0	0	0,7
Imagen de Marca	Más Competitivo	31,4	37,7	36,4	34,5
	Equilibrio	52,9	45,3	63,6	50,9
	Menos Competitivo	15,7	17	0	14,7
Diseño	Más Competitivo	49,1	42,3	50	45,8
	Equilibrio	39,6	55,8	41,7	47,5
	Menos Competitivo	11,3	1,9	8,3	6,8
Innovación	Más Competitivo	49	40,4	45,5	45,1
	Equilibrio	36,7	48,1	54,5	43,4
	Menos Competitivo	14,3	11,5	0	11,5

*Nº casos

válidos: 131

- **Control de Calidad**

Con el objeto de estudiar la importancia de las actividades de control de calidad al interior de la empresa, el presente estudio incluyó diferentes opciones en el cuestionario. Dichas opciones incluyen la existencia de un departamento de control de calidad, si la empresa realiza dichas tareas mediante trabajadores dedicados exclusivamente a control de calidad o a través de trabajadores con otras funciones o no efectúa controles de calidad.

Como se observa en la tabla 23, de las opciones mencionadas, el 30,9% de las empresas de entre 1 y 25 empleados posee un departamento especializado para la actividad, el 8,8 % manifestó tener trabajadores dedicados exclusivamente al control de calidad, mientras que el 54,4% tienen trabajadores con otras funciones y el 5,9% no efectúan controles de calidad. Por otra parte, entre las empresas de 26 a 100 trabajadores, un 59,3% tienen un departamento de control de calidad. Además, mientras que el 18,6% tiene empleados dedicados exclusivamente a dicha actividad, el 18,6% tiene trabajadores con otras funciones y el 3,4% no efectúan controles de calidad. Finalmente, el 85,7% de las empresas con más de 100 trabajadores tienen un departamento de control de calidad y un 14,3% poseen trabajadores dedicados exclusivamente al control de calidad.

Tabla 23: **Realización de control de calidad (en % de empresas)**

Estrategia	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Departamento de control de calidad	30,9	59,3	85,7	48,6
Trabajadores dedicados exclusivamente control de calidad	8,8	18,6	14,3	13,4
Trabajadores con otras funciones	54,4	18,6	0	33,8
No efectúa controles de calidad	5,9	3,4	0	4,2
Total	100	100	100	100

*Nº casos vàlids: 147

Puede concluirse entonces, que mientras que entre las empresas de menor tamaño relativo (de 1 a 25 trabajadores) hay un marcado predominio de trabajadores con otras funciones. Sin embargo, al analizar las compañías más grandes la presencia de los departamentos de control de calidad adquiere una mayor relevancia.

4.3.- Estrategia de Marketing Internacional

- **El control de las variables del marketing mix internacional**

El presente apartado analiza el dominio de las variables de marketing internacional: producto, precio, promoción y distribución. En este sentido, tal y como se observa en la tabla 24, la proporción de empresas que sustentan su estrategia internacional sobre la diferenciación de producto para el mercado exterior es muy baja en todos los tramos de tamaño (sólo 17,5% de la muestra). Así, dicho porcentaje alcanza el 14,9% entre las empresas más pequeñas (de 1 a 25 trabajadores), el 22,3% en empresas del segundo (de 26 a 100 trabajadores) y el 18,6% para las empresas de más de 100 trabajadores.

Tabla 24: *Diferenciación del producto exportado (en % de empresas)*

Tramos de Tamaño	% Empresas
de 1 a 25 trabajadores	14,9
26 – 100	22,3
> 100	18,6
Total Empresas	17,5

*Nº casos válidos: 141

En cuanto al tipo de de diferenciación de producto, la adaptación a la demanda local fue señalada por el 50% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, por el 69,2% de las de entre 26 y 100 trabajadores y por el 48,6% de las de más de 100 trabajadores (tabla 25). En segundo lugar, el abaratamiento de los costos fue utilizado como estrategia por el 10% de las empresas de menor tamaño relativo, por el 15,4% de las empresas del segundo tramo de tamaño y por el 35,6% de las de más de 100

trabajadores. En tercer lugar, la adaptación a la legislación local fue indicada por el 10% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 7,7 % en el caso de las de 26 a 100 trabajadores y el 10,5% en las de mayor tamaño relativo. Finalmente, la realización de “otras adaptaciones” fueron indicadas el 30%, el 7,7% el 5,3% de las empresas respectivamente según el tramo de tamaño.

Tabla 25: *Tipologías de Diferenciación de Producto (en % de empresas)*

Estrategia	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Adaptación a la demanda				
local	50	69,2	48,6	60
Abaratar costos	10	15,4	35,6	16
Adaptación a la legislación				
local	10	7,7	10,5	8
Otros adaptaciones	30	7,7	5,3	16
Total	100	100	100	100

*Nº casos válidos: 24

Con respecto a la estrategia de fijación de precios en los mercados exteriores, el análisis de la tabla 26 sugiere que, en promedio, el 8,6% de las empresas aplica un precio externo superior al nacional, el 31,4% de las empresas aplica una política de precios igual en todos los mercados, en el 13,4% de los casos el precio exterior es inferior y, en último término, para el 46, 4% de las empresas el precio se fija según el mercado. Sin embargo, de la mencionada tabla también se desprende que la estrategia varía según el tamaño relativo de la empresa.

En este sentido, venden en el exterior a un precio superior al aplicado al mercado nacional el 9,1 % de las empresas de entre 1 y 25 trabajadores, el 6,8% de las de 26 a 100 trabajadores y el 12,3% de las de más de 100 trabajadores. Por otra parte, venden a un precio exterior igual al nacional el 34,8% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 30,5% de las

empresas de 26 a 100 trabajadores y el 14,4% de las compañías más grandes. En tercer lugar, la proporción de empresas que realiza la venta exterior a precios inferiores, es del 13,6%, del 11,9% y del 21,2% respectivamente según se asciende en el tramo de tamaño. Finalmente, la estrategia de fijar un precio que varíe según el mercado de destino del producto es implementada por el 42,4% de empresas más pequeñas, por más del 50% de las de 26 a 100 trabajadores y por un 52,2% de las empresas de más de 100 trabajadores.

Tabla 26: **Estrategia de Precio Exterior (en % de empresas)**

Estrategia	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Superior al precio nacional.	9,1	6,8	12,3	8,6
Igual al precio nacional	34,8	30,5	14,3	31,4
Inferior al precio nacional.	13,6	11,9	21,2	13,6
Precio según el mercado.	42,4	50,8	52,2	46,4
Total	100	100	100	100

*Nº casos válidos: 140

Con relación a las actividades de promoción, la estrategia de comunicación no parece ser una herramienta importante en la estrategia de internacionalización si consideramos que casi la mitad de las empresas no lleva a cabo dichas acciones. En este contexto, como se ve en la tabla 18, el 36,4% de las empresas de 1 a 25 trabajadores menciona entre las actividades de promoción realizadas en el exterior la asistencia a ferias internacionales, el 13,5% las promociones y los descuentos, el 25,6% la publicidad en medios extranjeros, el 40,7% el uso de catálogos, el 33,3% los mailing, el 10,5% las páginas Web y el 11,4% indicó llevar a cabo otras actividades. Es necesario destacar que las empresas de 1 a 25

trabajadores no utilizan en absoluto la estrategia del telemarketing.

Al considerar las empresas de 26 a 100 trabajadores, el 64,1% indicó el participar en ferias internacionales, el 27,8% las promociones y los descuentos, el 61,3% el realizar publicidad en medios extranjeros, el 70,7% el utilizar catálogos, el 55,6% el uso de los mailing, el 22,9% las páginas Web y el 25,2% mencionó realizar otras actividades. Finalmente, el 66,7% de las empresas de más de 100 trabajadores asiste a ferias, el 24,6% realiza promociones y descuentos, el 55,6% utiliza publicidad en medios extranjeros, el 59,6% realiza publicidad en catálogos, el 42,9% en mailing, el 2,6% por medio del telemarketing, el 42,5% a través de páginas Web y el 20% por medio de otras actividades.

Tabla 27: Realización de Actividades de Promoción al Exterior (en % de empresas)

Estrategia	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Stand en ferias internacionales	36,4	64,1	66,7	58,5
Promociones y descuentos	13,5	27,8	24,6	17,2
Publicidad en medios extranjeros	25,6	61,3	55,6	41,2
Catálogos	40,7	70,7	59,6	52,4
Mailings	33,3	55,6	42,9	40,5
Telemarketing	0	4,7	2,6	2,2
Páginas Web	10,5	22,9	42,5	38,7
Otras actividades	11,4	25,2	20	15,5

*Nº casos válidos: 138

Por otra parte, el promedio de acciones de promoción al exterior realizadas en el exterior varía según el tamaño de la empresa y según el tipo de estrategia implementada. En primer lugar, entre las empresas de 1 a 25 trabajadores el porcentaje es del 2,25% en participación en ferias

internacionales, del 1,37% en promociones y descuentos, del 0,93% en catálogos, del 0,96% en mailing, del 0,39% en páginas Web y del 0,13% en otras actividades.

En segundo lugar, entre las empresas de 26 a 100 trabajadores la proporción es de un 3,05% en participación en ferias internacionales, de un 0,97% en promociones y descuentos, de un 1,06% en publicidad en medios extranjeros, de un 4,56% en catálogos, de un 1,22% en mailing, de un 0,22% en tele marketing, de un 0,52% en páginas Web y de un 0,15% en otras actividades. Por último, entre las empresas de más de 100 trabajadores los porcentajes son del 3,1% para los stands en ferias internacionales, del 4,5% para las promociones y descuentos, del 1,64 en el caso de la publicidad en medios extranjeros, del 0,45% para los catálogos, del 1,05% en el caso de los mailing, del 0,55% para las páginas Web y del 0,09% para otras actividades.

Tabla 28: *Número medio de acciones de promoción al exterior por año*

Estrategia	1 -25 Trabajadores		26 - 100 Trabajadores		> 100 trabajadores		Total Empresas	
	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.	Media	Desv.
		Std.		Std.		Std.		Std.
Stand en ferias internacionales	2,25	1,37	3,05	2,34	3,1	1,37	2,75	1,96
Promociones i descuentos	1,37	3,23	0,97	2,27	4,5	2,69	1,06	2,63
Publicidad en medios extranjeros	0,38	0,83	1,06	2,12	1,64	2,2	0,84	1,75
Catálogos	0,93	1,33	4,56	6,38	0,45	0,68	6,52	4,84
Mailings	0,96	2,03	1,22	2,99	1,05	1,78	1,09	2,51
Telemarketing	0	0	0,22	1,66	0	0	0,11	1,11
Páginas Web	0,39	0,71	0,52	0,69	0,55	1,21	0,47	0,76
Otras actividades	0,13	0,49	0,15	0,71	0,09	0,3	0,14	0,59

*Nº casos válidos:

138

Para concluir el presente apartado, es necesario destacar que como indica la tabla 29, entre los sistemas de distribución a los primeros tres mercados indicados por las empresas, es muy baja la utilización de filiales (tanto comerciales como productivas).

Tabla 19: **Sistema de Distribución utilizado dentro de los tres mercados (en % de empresas)**

	1-25 trabajadores			26-100 trabajadores			> 100 trabajadores			Total empresas		
	1(*)	2(**)	3(***)	1(*)	2(**)	3(***)	1(*)	2(**)	3(***)	1(*)	2(**)	3(***)
Distribuidores	32,7	27,2	45,2	42,2	37,5	40	28,5	40	44,4	37,5	34,4	42,4
Agentes comerciales	31,4	30,8	47,8	47,8	40	44,4	58,3	55,6	60,6	41,3	37,6	41,4
Filiales comerciales	4,3	3,7	13,6	13,6	14,6	19	20	12,5	8,5	9,8	10,7	11,4
Filiales productivos	1,7	0,9	2,3	2,3	2,4	2,5	10	8,5	2,5	5,9	4,8	3,9

Nº casos válidos: (*) 137 – (**) 121 – (***) 115

4.4.- Estrategia de Innovación

En este estudio se agrupan bajo el nombre de actividades de innovación a un conjunto de acciones como las de I+D, los servicios de información científica, la normalización de calidad, los estudios de mercado, la contratación de diseño, el *software* y redes de información, los equipos informáticos y las instalaciones técnicas y mecánicas. De estas actividades cabe destacar las tres últimas como las más difundidas entre el total de empresas que compone la muestra.

En este sentido, en la tabla 30 se puede apreciar que el 52.3% de las empresas utilizan equipos informáticos, el 47.8% las instalaciones técnicas y mecánicas, el 44.2% el *software* y redes de información. En el extremo opuesto, la actividad que menos generalizada son los servicios de información científica señalados por el 8,2% de las empresas.

Sin embargo, un hecho relevante es que solamente el 38% de empresas realiza actividades de I+D. Este porcentaje disminuye notablemente cuando se analizan las pequeñas empresas. En este sentido, mientras que el 28,6% de las empresas de 1 a 25 trabajadores manifestó realizar dichas

actividades de I+D; la proporción alcanza el 36,1% entre las de 26 a 100 trabajadores y el 62% en las empresas de 100 a 500 trabajadores. Además, el análisis de los resultados sugiere que la innovación en relación a los estudios de mercado es prácticamente testimonial ya que se encuentra escasamente difundida entre las empresas de la muestra, en especial entre las de menor tamaño.

Tabla 30: **Realización de Actividades de Innovación (en % de empresas)**

Tramos de Tamaño	Actividades I+D	Servicios Inf. Científica	Normalización de calidad	Estudio de Mercado	Contratación de diseño	Software y redes inform.	Equipa- miento informá- Tico	Instal. Técnicas v Maquin
De 1 y 25	28,6	1,6	19,2	4,8	17,5	36,5	38,1	31,7
26 y 100	36,1	13,9	27,8	13,9	19,4	47,2	58,3	65,7
> 100	62	10,3	31	21	17,2	55,2	65,5	72,4
Total Empresas	38,80	8,20	25,40	10,40	17,20	44,20	52,30	47,80

*Nº casos

válidos: 144

Por otra parte, sólo el 1,6% de empresas de 1 a 25 trabajadores manifestó utilizar los servicios de información científica los desarrollan; mientras que dicho porcentaje alcanza el 13,9% de empresas de 100 a 500 trabajadores. Además, mientras que el 19,2% de las empresas de 1 a 25 trabajadores manifestó realizar normalización de calidad; el porcentaje asciende al 27,8% entre las empresas de 26 a 100 trabajadores, alcanzando el 31% de las empresas más grandes.

La tabla 30 también sugiere que los porcentajes de empresas de diferentes tamaños que realizan estudios de mercado ascienden al 4,8% en las empresas de 1 a 25 trabajadores; al 13,9% en las empresas de 26 a 100 trabajadores y al 21% en las empresas con más de 100 trabajadores. Adicionalmente, la contratación de diseño es realizada por el 17,5% de las empresas de 1 a 25 trabajadores; por el 19,4% de las empresas de 26 a

100 trabajadores y por el 17,2% de las empresas de mayor tamaño. Con respecto al *software* y las redes de información, su uso se encuentra difundido entre el 36,5% de las empresas de 1 a 25 trabajadores; el 47,2% de las de 26 a 100 trabajadores y el 55,2% de las de más de 100 trabajadores. El uso de equipos informáticos fue mencionado por el 38,1% de las empresas de 1 a 25 trabajadores; el 58,3% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y por el 65,5% de las empresas de 100 a 500 trabajadores. Finalmente, el 31,7% de las empresas de 1 a 25 trabajadores ha indicado la opción referida a las instalaciones técnicas y mecánicas; ascendiendo dicha proporción al 65,7% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y al 72,4% de las empresas con más de 100 trabajadores.

Con relación a la realización de actividades de innovación en marketing, destaca el bajo índice alcanzado por la estrategia de recompensa de la creatividad, así como la escasa innovación de productos y procesos (ver tabla 31).

Tabla 31: **Realización de actividades de innovación en marketing (en % de empresas)**

Estrategia	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Segmentación de cliente	36,5	57,1	35,7	44,8
Recompensa creatividad	7,9	10,7	7,1	9,2
Planificación de la actividad de creación de productos	12,7	23,2	14,3	17,9

*Nº casos válidos: 144

En este contexto, la realización de innovación en marketing utilizando la estrategia de segmentación de clientes es la preferida por el 36,5% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, por el 57,1% de las empresas entre 26 a 100 trabajadores y por el 35,7% de las empresas de más de 100

trabajadores. Por otro lado, la estrategia de recompensa por creatividad es la menos utilizada por todos los estratos de tamaño, alcanzando sólo el 7,9% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 10,7% de las empresas entre 26 a 100 y el 7,1% de las empresas de mayor tamaño. La planificación de la actividad de creación de producto la utilizan el 12,7% en empresas de 1 a 25 trabajadores, el 23,2% en empresas entre 26 y 100 trabajadores y el 14,3% de las empresas de más de 100 trabajadores.

Con respecto a los resultados de la innovación y a la forma en la cuál las empresas protegen dichos resultados, la tabla 32 sugiere que el registro de patentes en el país alcanza al 9,5% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, al 23,2% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y al 28,5% de las empresas de más de 100 trabajadores.

Tabla 32: **Resultado de la Actividad Innovadora; Patentes e Innovaciones (en % de empresas)**

Resultado	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Registro patentes España	9,5	23,2	28,5	14,2
Registro patentes extranjeras	7,9	17,9	18,5	11,2
Registro marcas extranjeras	11,1	21,1	21,4	16,4
Innovación de producto	44,4	58,9	57,1	52,2
Innovación de proceso	7,9	37,5	21,4	22,4

*Nº casos válidos: 144

Adicionalmente, el registro de patentes del extranjero alcanza al 7,9% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, al 17,9% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y al 18,5% de las empresas de más de 100 trabajadores. En cambio, el registro de marcas extranjeras fue señalado por el 11,1% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 21,1% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 21,4% de las empresas de más de 100 trabajadores.

Claramente la innovación de producto es la más actividad difundida entre las empresas de la muestra. Dicha actividad fue señalada por el 44,4% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 58,9% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 57,1% de las empresas de más de 100 trabajadores. Además, la innovación de proceso fue señalada por el 7,9% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 37,5% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y por el 21,4% de las empresas más grandes.

De los párrafos previos puede concluirse entonces, que la innovación de productos es la actividad más generalizada entre todas las empresas, pero que muy pocas de dichas innovaciones acaban siendo patentadas. En este sentido y como se ve en la tabla 34, las medias logradas son de 2,33 patentes a nivel nacional, de 1,5 patentes en el extranjero, de 2,33 marcas extranjeras, de un 8,73 innovaciones de productos y de un 1,67 innovaciones de procesos entre las empresas entre 1 a 25 trabajadores.

En segundo lugar, las medias de dichas actividades entre las empresas de 26 a 100 trabajadores son de 2,09 patentes en España; de 2,2 patentes al extranjero; de 2,64 marcas extranjeras; de 6,37 innovaciones de producto y de 2,43 innovaciones de procesos. Al considerar las empresas más grandes, las medias son de 4 patentes en España, de 2,1 patentes en el extranjero, de 2,26 marcas extranjeras, de 18,5 innovaciones de producto y de 4,33 innovaciones de procesos.

Tabla 33: **Resultado de la Actividad Innovadora; Patentes e Innovaciones (valores medios de la actividad)**

Estrategia	1 -25 Trabajadores		26 - 100 Trabajadores		> 100 trabajadores		Total Empresa	
	Media	Desv Std.	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.	Media	Desv Std.
Nº patentes España	2,33	1,15	2,09	1,37	4	1,82	2,56	1,58
Nº patentes extranjeras	1,5	0,57	2,2	1,47	2,1	1,3	2	1,22
Nº marcas extranjeras	2,33	1,5	2,64	1,85	2,26	0,57	2,45	1,57
Nº innovaciones de producto	8,73	13,76	6,37	6,07	18,5	35,33	8,52	15,37
Nº innovaciones de procesos	1,67	0,57	2,43	1,34	4,33	4,93	2,6	2,11

*Nº casos válidos: 144

Al analizar las innovaciones de producto (tabla 25), la incorporación de nuevos materiales fue señalada por el 36,1% de las empresas más pequeñas, por el 35,5% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y por el 25,6% de las empresas de más de 100 trabajadores. Además, la innovación en el diseño fue realizada por el 43,8% de empresas de 1 a 25 trabajadores, el 29,2% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y por el 61,9% de las empresas de más de 100 trabajadores. Por último, los productos que cumplen nuevas funciones fueron señalados por el 20,1% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, por el 35,3% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y por el 12,5% de las empresas de más de 100 trabajadores.

De esta manera, podemos ver que las empresas de 1 a 25 trabajadores y las de más de 100 trabajadores producen más innovaciones en el diseño, mientras que las empresas de 26 a 100 trabajadores son más propensas a la incorporación de nuevos materiales y a los productos que cumplen nuevas funciones.

Tabla 34: **Descripción de las Innovaciones de Producto (en % empresas)**

	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Incorporación de nuevos materiales	36,1	35,5	25,6	35,4
Innovación en el diseño	43,8	29,2	61,9	38,5
Producto con nuevas funciones	20,1	35,3	12,5	26,1
Total	100	100	100	100

*Nº casos válidos: 64

Considerando las pocas actividades de innovación que realizan las empresas de la demarcación de Terrassa, no sorprende la escasa colaboración tecnológica revelada por las empresas de la muestra. En este sentido, la tabla 35 indica que mientras que solo el 1,6% en empresas de 1 a 25 trabajadores mencionó alguna colaboración tecnológica mediante acuerdos, dicho porcentaje se incrementa hasta el 3,6% entre las empresas de 26 a 100 trabajadores y hasta alcanzar el 14,3% entre las empresas de más de 100 trabajadores. Adicionalmente, mientras que la colaboración con empresas que realizan innovaciones obtiene un porcentaje similar al de los acuerdos (1,6%) entre las empresas de 1 a 25 trabajadores, la proporción alcanza el 14,3% entre las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 7,1% entre las empresas más grandes.

Tabla 35: **Colaboración Tecnológica (en % de empresas)**

	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Acuerdos de colaboración tecnológica	1,6	3,6	14,3	3,7
Colaboración con empresas que realicen innovación	1,6	14,3	7,1	7,5

*Nº casos válidos: 36

Por otra parte, tal y como lo indica la tabla 36, la planificación de las actividades de innovación es una actividad llevada a cabo por el 11,1% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 35,7% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 18,3% de las empresas de más de 100 trabajadores. En segundo término, el asesoramiento sobre la tecnología está difundido entre el 6,3% en empresas de 1 a 25 trabajadores, el 17,9% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 28,6% de las empresas de más de 100 trabajadores.

Por último, mientras que el 7,6% empresas de 1 a 25 trabajadores manifestó haber obtenido ayudas para la innovación, el porcentaje se eleva levemente hasta el 10,7% entre las empresas de 26 a 100 trabajadores y crece marcadamente hasta alcanzar el 14,3% de las empresas de más de 100 trabajadores.

Tabla 26: *Planificación de las Actividades Innovadora (en % de empresas)*

	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Planificación de las actividades de innovación	11,1	35,7	18,3	22,4
Asesoramiento sobre la tecnología	6,3	17,9	28,6	13,4
Obtención de ayuda en la innovación	7,6	10,7	14,3	9,7

*Nº casos válidos: 144

Con respecto a las innovaciones del proceso productivo, en la tabla 28 se observa que la utilización de maquinaria por control numérico fue mencionada por el 15,9% de las empresas de 1 a 25 trabajadores, por el 25,2% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y por el 54,2% de las empresas de más de 100 trabajadores. Además, los porcentajes de mención de las producciones robotizadas son del 3,2% del 12,5% y del 14,3% respectivamente para las empresas en cada uno de los tramos de tamaño. Finalmente, el uso de sistemas de diseño asistido es del 20,6% entre las empresas de 1 a 25 trabajadores, del 48,2% entre las empresas de 26 a 100 trabajadores y del 42,9% entre empresas de más de 100 trabajadores.

Tabla 37: *Innovaciones del Proceso Productivo (en % de empresas)*

	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Utilización maquinaria control numérico	15,9	25,2	54,2	23,9
Proceso productivo robotizado	3,2	12,5	14,3	9,1
Sistemas de diseño asistido	20,6	48,2	42,9	34,3

*Nº casos válidos: 144

4.5.- Características de las Empresas Exportadoras

Aún cuando la actividad exportadora es bastante intensa, sorprende el reducido porcentaje de empresas que disponen de trabajadores con formación específica en comercio exterior.

A la misma conclusión se llega a la hora de analizar el porcentaje de empresas que han realizado formación continuada para los empleados (ver tabla 38).

Tabla 38: **Características de la Plantilla (en % de empresas)**

	1 - 25 Trabajadores	26 - 100 Trabajadores	> 100 Trabajadores	Total Empresas
Trabajadores con estudios superiores	64,8	74,2	80,2	70,1
Trabajadores con estudios medio	67,5	77,3	86,7	73,1
Trabajadores con estudios en comercio exterior	41,3	69,7	64,3	54,8
Trabajadores del área de I+D	38,4	55,4	71,4	48,7
Trabajadores formados en 2002	33,8	57,6	73,3	47,8

*Nº casos válidos: 154

Con relación al nivel de estudios de los empleados, los trabajadores con estudios superiores son el 64,8% entre las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 74,2% entre las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 80,2% en las empresas de más de 100 trabajadores. Adicionalmente, el porcentaje de trabajadores con estudios medios alcanza el 67,5% en empresas de 1 a 25 trabajadores, el 77,3 % en las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 86,7% en empresas de más de 100 trabajadores.

Por otra parte, los trabajadores con estudios en comercio exterior son el

41,3% en las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 69,7% en las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 64,3% en las empresas de más de 100 trabajadores. Además, los trabajadores del área de I+D son el 38,4% en las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 55,4% en las de 26 a 100 trabajadores y el 71,4% en las de más de 100 trabajadores. Finalmente, los trabajadores formados en el 2002 son el 33,8% en las empresas de 1 a 25 trabajadores, el 57,6% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 73,3% en las empresas de más de 100 trabajadores.

Con respecto al número medio de empleados en cada nivel de calificación, en la tabla 40 se observa que la media de trabajadores con estudios superiores es de 3,19 en las empresas de 1 a 25 trabajadores, de 8,29 en las empresas de 26 a 100 trabajadores, el de 16,83 en las empresas de más de 100 trabajadores. Asimismo, la cantidad media de trabajadores con estudios medios es de 4,96 en las empresas de 1 a 25 trabajadores, de 13,47 en las empresas de 26 a 100 trabajadores y de 4,7 en las empresas de más de 100 trabajadores.

Adicionalmente, la cantidad media de trabajadores con estudios de comercio exterior es de 1,88 en las empresas de 1 a 25 trabajadores, de 4,09 en las empresas de 26 a 100 trabajadores y de 4,7 en las empresas de más de 100 trabajadores. El número medio de empleados del área de I+D es 1,97 en las empresas de 1 a 25 trabajadores, de 3,24 en las empresas de 26 a 100 trabajadores y de 4,91 en empresas de más de 100 trabajadores. Por último, la cantidad media de trabajadores formados en el 2002 es de 4,29 en las empresas de 1 a 25 trabajadores, de 12,71 en las empresas de 26 a 100 trabajadores y de 57,36 en las empresas de más de 100 trabajadores.

Tabla 39: **Características de la Plantilla (media de trabajadores)**

Estrategia	1 -25 Trabajadores		26 - 100 Trabajadores		> 100 Trabajadores		Total Empresas	
	Media	Desv.Std.	Media	Desv.Std.	Media	Desv.Std.	Media	Desv.Std.
Trabajadores con estudios superiores	3,19	2,95	8,29	7,1	16,83	19,19	8,11	16,08
Trabajadores con estudios medio	4,96	3,45	13,47	11,79	38,15	38,83	13,6	21,96
Trabajadores con estudios en comercio exterior	1,88	1,61	4,09	7,86	4,7	5,65	3,34	6,09
Trabajadores del área de I+D	1,97	1,9	3,24	2,4	4,91	2,73	3,27	3,69
Trabajadores formados en 2002	4,29	4,89	12,71	12,25	57,36	91,94	16,01	38,44

*Nº casos válidos: 154

Por otra parte, tal y como se aprecia en la tabla 40, un 33,3% de las empresas encuestadas manifestó haber obtenido ayudas para la internacionalización. En este sentido, han conseguido dichas ayudas el 23,3% de empresas entre 1 a 25 trabajadores, el 46,9% de las empresas de 26 a 100 trabajadores y el 28,6% de las empresas de más de 100 trabajadores.

Tabla 40: *Ayudas para la Internacionalización (en % de empresas)*

Tramos de Tamaño	% Empresas
de 1 a 25 trabajadores	23,3
26 – 100	46,9
> 100	28,6
Total Empresas	33,3

*Nº casos válidos: 153

Finalmente, la satisfacción con los resultados exteriores conseguidos es de un 54,1% entre las empresas de entre 1 y 25 trabajadores, de un 74,1% entre las empresas de 26 a 100 trabajadores y de un 92,3% entre aquellas empresas de más de 100 trabajadores (tabla 41).

Tabla 41: *Satisfacción de los Resultados Exteriores (en % de empresas)*

Tramos de Tamaño	% Empresas
de 1 a 25 trabajadores	54,1
26 – 100	74,1
> 100	92,3
Total Empresas	66,9

*Nº casos válidos: 153

CAPÍTULO 5

**DIFERENCIAS LAS EMPRESAS MÁS
EXPORTADORAS DE AQUELLAS EMPRESAS
MENOS EXPORTADORAS: ANÁLISIS
COMPARATIVO**

CAPÍTULO 5

DIFERENCIAS DE LAS EMPRESAS MÁS EXPORTADORAS DE AQUELLAS EMPRESAS MENOS EXPORTADORAS: ANÁLISIS COMPARATIVO

5.1- Éxito exportador

En el presente apartado se realiza una comparación del perfil exportador entre aquellas empresas que han mostrado un mayor éxito exportador y aquellas menos exitosas. El éxito exportador se definió a partir de la intensidad exportadora, cuya media para la muestra de empresas que participan del presente estudio es del 38,12% del total de la facturación. Sobre la base del mencionado porcentaje, se ha dividido a la muestra de empresas en dos grupos: en el primero se encuentran las empresas que exportan por encima de la media y, en el segundo, las que exportan por debajo de la media.

Tal y como se puede ver en la tabla 42, el 54,9% de empresas exporta por debajo de la media de la comarca, mientras que el 45,1% restante lo hace por encima de la media. Como paso siguiente se ha calculado la intensidad exportadora por cada grupo de empresas, obteniéndose unos resultados bastantes contundentes. En este sentido, las empresas más exitosas muestran un comportamiento exportador muy activo, alcanzando sus exportaciones el 63,5% de su facturación en promedio.

Tabla 42: *Intensidad exportadora según éxito exportador (en %)*

Variables	Media		Test T
	IE < Media	IE > Media	
Intensidad Exportadora	17,25	63,48	(-20,78 ^{***})
Porcentaje de empresas	54,9 %	45,1%	

Nº de empresas: 144

*** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; * Sig. < 0,1

Un resultado relevante es que el 45,1% de las empresas de Terrassa tiene una vocación exportadora elevada ya que, en promedio, el 63% del producto se exporta; lo que nos permite concluir que hay un porcentaje elevado de empresas con exportaciones muy próximas al 100% de la facturación. Por otro lado, el grupo de empresas que exporta por debajo de la media está muy por debajo considerando que no llega al 18% de producto exportado.

Complementariamente, se ha realizado un test-t para evaluar si los dos valores medios resultan estadísticamente diferentes. En este sentido, el resultado de la prueba es significativo y demuestra que los dos valores medios de exportación son estadísticamente diferentes. Con los resultados anteriores es coherente pensar que el mayor éxito exportador depende del tamaño de las empresas. Cuanto más grandes las empresas, mayor la actividad exportadora. Este pensamiento ha caracterizado a la mayoría de los estudios sobre la actividad exportadora de las empresas. Sin embargo, las conclusiones son contradictorias: la correlación positiva entre el tamaño y la intensidad exportadora no siempre se confirma; lo que demuestra que disponer de más recursos no significa exportar más.

Dados los resultados anteriores, en la tabla 43 se distribuyen las empresas según el número de trabajadores y su actividad exterior. Como se puede ver, las diferencias no son tan acusadas si bien las empresas pequeñas

son las que, mayoritariamente, acostumbran a exportar por debajo de la media (aún cuando un 37,7% de las pequeñas empresas exportan por encima de la media exportadora es un resultado que se puede considerar muy positivo). Pese a eso, desde los 26 trabajadores (empresas medianas) la distribución de las empresas es muy parecida, demostrando que el tamaño no tiene ninguna relación con el hecho de superar la media exportadora.

Tabla 43: **Distribución de las empresas (%)**

Trabajadores	IE < a la media	IE > a la media
1 - 25	62,3%	37,7%
26 - 100	48,3%	51,7%
más de 100	49,9%	50,1%

Fuente: Elaboración propia

5.2- Perfil exportador

Complementariamente, como próximo paso, resulta interesante analizar el perfil exportador de los dos grupos de empresas, con el objetivo de evaluar en qué se diferencian. Dicho de otra manera, ¿qué tienen de especial las empresas que exportan por encima de la media?

Tal y como lo demuestran los resultados de la tabla 44, las empresas que tienen mayor éxito exportador son, en promedio, más grandes aún cuando las diferencias en cuanto al tamaño no son muy marcadas. Adicionalmente, se pueden observar diferencias significativas por lo que respecta a la distribución del capital. En este sentido, para el 93% de las empresas que exportan por debajo de la media el capital es totalmente o mayoritariamente español en comparación con el 83% de las empresas que exportan por encima de la media. En este caso, la mayor actividad internacional de este grupo de empresas podría ser el resultado, en parte, de un mayor porcentaje de capital extranjero.

Tabla 44: *Las Características Internas*

Variables	Media		Test T	Chi-cuadrado
	IE < Media	IE > Media		
Características internas de las empresas				
Distribución del capital ^a	0,93	0,83		(2,97**)
Nº de trabajadores	39,08	69,38	(-3,53***)	
Nº trabajadores con estudios superiores	5,91	10,57	(1,50**)	
Nº trabajadores con estudios medios	11,22	17,04	(-1,37*)	
Nº trabajadores con estudios en comercio exterior	2,74	4,02	(-1,23*)	
Nº trabajadores en el área I+D	2,79	3,85	(-1,11*)	
Nº trabajadores con formación al 2002	9,71	23,22	(-1,50**)	
Control de calidad	95,5	99,5		0,78

a) La variable es binaria; por consiguiente, el valor en la columna de las medias es el porcentaje de empresas que realizan la actividad que expresa la variable.

*** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; * Sig. < 0,1

Con respecto a la organización del departamento de exportación, los resultados presentados en la tabla anterior son muy claros: las empresas más exitosas acostumbran a invertir más recursos en capital humano especializado en comercio exterior (con un número medio de 4 trabajadores en comparación a los 2,7 del otro grupo de empresas) y en cursos de formación específica en comercio internacional (23,2 trabajadores formados en el 2002 en comparación al 9,7 del grupo con menos éxito en el exterior).

En este contexto, la diferencia en cuanto a la inversión en capital humano se torna muy importante a la hora de analizar el número de trabajadores con estudios superiores y medios. También en estos casos la plantilla de las empresas más exportadoras tiene una media más alta que el otro grupo de empresas. Finalmente, se puede apreciar que la mayor proactividad exterior se refleja también a la hora de contratar más trabajadores en el área de investigación y desarrollo.

Con respecto al control de calidad, la actividad exterior parece no tener relación con la realización de este tipo de actividades. No sólo existen diferencias significativas, sino que casi la totalidad de las empresas de la muestra suele controlar la calidad del producto exportado, demostrando en este sentido una cierta preocupación por la competitividad de su producto en el entorno internacional.

Por otra parte, en la tabla 45 se analiza la organización de las empresas de la demarcación de Terrassa con respecto a la infraestructura para la exportación. Tal y como se puede ver, entre las empresas que exportan por encima de la media, un 70%, disponen de un departamento específico que coordina las operaciones exteriores. En cambio, sólo la mitad de las empresas con un compromiso exportador más reducido disponen de un departamento de exportación; resultando significativas las diferencias entre los dos grupos.

Tabla 45: *El Estado del Compromiso Exportador*

Variables	Media		Test T	Chi-cuadrado
	IE < Media	IE > Media		
<i>Estado del compromiso exportador</i>				
Departamento de xportación ^a	0,58	0,71		(2,62**)
Nº trabajadores dep. exportación	2,27	3,84	(-3,19***)	
Antigüedad dep. exportación	10,97	10,75	0,141	
Idioma Dep. exportación: inglés ^a	0,95	0,96		0,008
Idioma Dep. exportación: francés ^a	0,84	0,91		1,263
Idioma Dep. exportación: alemán ^a	0,37	0,62		(5,38***)
Idioma Dep. exportación: otros ^a	0,35	0,5		(2,07*)

a) La variable es binaria; por consiguiente, el valor en la columna de las medias es el porcentaje de empresas que realizan la actividad que expresa la variable.

*** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; * Sig. < 0,1

Con respecto al número de trabajadores dedicados a las tareas de exportación, se puede observar que existen diferencias significativas entre los dos grupos. Aún cuando el tamaño de las empresas podría explicar el número medio de los trabajadores, es cierto que las empresas más

exitosas acostumbran a tener un departamento de exportación más sólido con casi el doble de trabajadores (3,84 trabajadores dedicados al departamento de exportación en comparación a los 2,27 trabajadores del grupo de empresas exportadoras con menos éxito exterior). El análisis de la antigüedad media del departamento de exportación también nos proporciona información muy importante. En este sentido, la antigüedad media de los departamentos de exportación de los dos grupos de empresas es prácticamente la misma, unos once años de media. Esta información nos da varios elementos para explicar la actitud exterior de las empresas menos exitosas: por un lado, aproximadamente la mitad de empresas no suele apostar por los mercados exteriores al considerar que no dispone de un departamento de exportación y, probablemente, exporten más esporádicamente cuando los distribuidores exteriores les solicitan el producto. Por otro lado, la otra mitad dispone de un departamento con una antigüedad bastante elevada; la presencia de una estructura exportadora organizada y los bajos unos resultados exteriores demuestran que estas empresas acostumbran a priorizar el mercado nacional.

Referente a a los idiomas que hablan los trabajadores del departamento de exportación, se puede observar que el inglés es el idioma que se domina en todos los casos y para la casi totalidad de las empresas de la muestra. La diferencia entre dos grupos de empresa se comienza a presentar como importante cuando pasamos a idiomas diferentes del inglés. En el caso del francés comienzan a verse ciertas diferencias que se amplían enormemente en el caso de alemán (un 67% de las empresas con más éxito exterior tiene personal que habla alemán en comparación con un 37% de las empresas con compromisos exportadores más reducidos) y de otros idiomas extranjeros (italiano, portugués, chino, etc.; un 50% y un 37% respectivamente). Las razones de estas diferencias son obvias, ya que el mayor compromiso exportador implica la penetración a un mayor número de mercados exteriores y el dominio de más idiomas.

Acerca de la estrategia exterior, la tabla 48 ilustra las características del planteamiento estratégico que las empresas adoptan en los mercados exteriores. La primera variable considera el porcentaje de empresas que adoptan una estrategia de exportación más proactiva. En este caso se incluye a las empresas que adoptan una estrategia de desarrollo radial, que realizan estudios de mercado y seleccionan los países objetivo y los distribuidores exteriores.

Tabla 46: *La Estrategia Exterior*

Variables	Media		Test T	Chi-cuadrado
	IE < Media	IE > Media		
<i>Planteamiento estratégico exterior</i>				
Estrategia de exportación ^a	0,72	0,84		(3,24**)
Recepción de ayuda en la internacionalización ^a	0,27	0,38		(3,73*)
Cooperación con empresas extranjeras ^a	0,49	0,72		(7,22***)
Cooperación con empresas españolas ^a	0,18	0,13		0,74
Competitividad en precio ^a	0,98	0,87		(6,13***)
Competitividad en calidad ^a	0,67	0,88		(4,45***)
Competitividad en imagen ^a	0,81	0,87		0,69
Competitividad en diseño ^a	0,89	0,96		(2,31*)
Competitividad en innovación ^a	0,87	0,9		0,35
Diferenciación del producto exportado ^a	0,17	0,16		0,02
Estrategia de precios exteriores ^a	0,49	0,63		(3,69**)
Disposición de una filial (comercial y/o productiva) ^a	0,06	0,22		(4,15***)

a) La variable es binaria; por consiguiente, el valor en la columna de las medias es el porcentaje de empresas que realizan la actividad que expresa la variable.

*** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; * Sig. < 0,1

Como se puede apreciar en la tabla previa, el 84% de las empresas con un mayor compromiso exportador acostumbran adoptar una estrategia exterior más pro-activa (el restante 16% de las empresas, aún cuando tengan una media exportadora muy elevada, acostumbran a responder a pedidos puntuales de importadores extranjeros). En cambio, el porcentaje de empresas con menor compromiso exportador que adoptan estrategias exteriores pro-activas es más reducido (un 72%).

Pese a las diferencias entre los dos grupos, cabe destacar que el porcentaje de empresas con actitudes exteriores pro-activas es muy elevado, demostrando el interés que tienen las empresas de la demarcación de Terrassa a involucrarse más dentro de los mercados externos. También es necesario destacar que se evidencia una mayor pro-actividad a la hora de buscar y obtener ayudas de la Administración Pública para la internacionalización. En este caso, el porcentaje de empresas que han obtenido ayuda es significativamente más alto en el grupo de empresas con más éxito exterior.

Con respecto a la **cooperación**, el presente estudio distingue entre la cooperación con empresas extranjeras y la cooperación con empresas nacionales. En este contexto, aunque la cooperación con empresas extranjeras es elevada para los dos grupos de empresas, lo es mucho más en el caso de las empresas con un mayor compromiso exportador (el 72% de empresas en comparación con el 49% de empresas con menos compromiso exterior). Estas diferencias, muy significativas, entre los dos grupos de empresas son incluso más obvias si consideramos que cuando una empresa decide consolidar su compromiso exterior debe tener acuerdos comerciales con empresas extranjeras -sobre todo distribuidores locales-. En todo caso, es necesario destacar que, tal y como se ha visto en el apartado descriptivo, más del 90% de los acuerdos cooperativos son de naturaleza comercial; pero todavía haría falta fomentar más los acuerdos de naturaleza tecnológica. Adicionalmente, la cooperación con empresas nacionales es muy reducida y se corresponde, generalmente, con la participación en algún consorcio de exportación. En todo caso, no se destacan diferencias significativas entre los dos grupos de empresas.

Con relación a la **competitividad exterior**, la tabla 46 presenta información sobre el porcentaje de empresas que consideramos más o igualmente competitivas que sus competidores extranjeros en los

principales atributos del producto exportado. En el caso del precio de venta, casi la totalidad de las empresas con menor compromiso exterior se consideran más o igualmente competitivas que sus competidores exteriores. Al pasar de un grupo de empresas al otro, el porcentaje disminuye demostrando que las empresas con mayor compromiso exterior podrían priorizar otros atributos del producto a la hora de competir en los mercados extranjeros. Con respecto a la calidad del producto exportado, son las empresas con más compromiso (el 87% de directivos del grupo con más éxito exterior) las que se consideran más competitivas en calidad (en comparación con un 67% de directivos del otro grupo de empresas). En este caso, la diferencia entre los grupos también es estadísticamente significativa. A la misma conclusión se llega si se analiza la competitividad en el diseño del producto exportado. Sin embargo, aunque la diferencia es significativa no es tan marcada como en el caso de la calidad. Por último, con relación a la imagen y la innovación del producto, si bien el porcentaje es favorable al grupo de empresas más exitosas las diferencias no son significativas.

Los resultados anteriores sugieren dos conclusiones importantes. La primera, y la más obvia, es que el porcentaje de directivos que se consideran más competitivos en todos los atributos del producto exportado es más alto en el grupo de empresas con un mayor compromiso exterior. La segunda es que, pese a estas diferencias, el porcentaje de directivos que confía en la calidad del producto exportado (en ambos grupos) es muy elevado; demostrando una gran confianza en el producto exportado. Esta consideración es muy importante ya que, tal y como lo manifiesta la literatura centrada en el estudio del proceso de internacionalización de las empresas, cuando la dirección confía en una mayor competitividad exterior de su producto toma un compromiso exterior más intenso. Esto permite, a su vez, incrementar la cuota de mercado internacional, la producción y, en consecuencia, el bienestar de la economía de una demarcación y de una comunidad autónoma.

Aún cuando se ve una voluntad exportadora importante, la mayor competitividad exterior es resultado de una mayor **diferenciación del producto** en los mercados exteriores. No obstante, en este el caso aquí analizado la postura del colectivo de Terrassa es aún muy tradicional ya que sólo un 16% de empresas suele adaptar el producto a la demanda local o a la legislación local. En este caso, sea cual sea el compromiso exterior adoptado, el porcentaje de empresas que adaptan el producto a los mercados exteriores es muy parecido (un 16% de empresas con más compromiso exportador y un 17% de empresas con menos compromiso).

Con relación a la estrategia de **fijación de precios** en los mercados exteriores se considera aquí el porcentaje de empresas con una postura proactiva, es decir, las empresas que acostumbran a establecer un precio diferenciado según el mercado exterior o bien fijan un precio superior al precio nacional. Tal y como se puede ver en la tabla 46, el 63% de las empresas con mayor compromiso en el exterior presentan una postura exterior más activa en comparación con el 49% de las empresas que evidencian un menor compromiso en el exterior. Las diferencias entre los dos grupos son muy significativas.

Por último se ha analizado la **estrategia de distribución** de las empresas de la demarcación de Terrassa. En este caso, se ha comparado el porcentaje de empresas que disponen al menos de una filial comercial o productiva en los mercados internacionales. En la tabla 46 puede verse que el 22% de empresas con un resultado exterior más positivo dispone de filiales, mientras que solo el 6% de empresas con un menor éxito exportador dispone de estas filiales comerciales.

Los resultados sugieren al menos dos conclusiones muy relevantes. Por un lado, en todos los casos, los porcentajes son altos, demostrando que las empresas de Terrassa están abandonando, paulatinamente, la postura

clásica del tejido productivo español que es la de vender al extranjero a precios muy bajos y aprovechando menores costos relativos en términos de la mano de obra. Por otra parte, se nota una postura internacional más pro-activa centrada en una mayor difusión de las variables estratégicas del marketing internacional.

A continuación, en la tabla 47 se analizan las principales técnicas de comunicación que las empresas exportadoras de la muestra acostumbran a utilizar en los mercados exteriores. En primer lugar, se evaluó el porcentaje de empresas que realizan actividades de promoción. Los resultados son muy positivos, sobre todo considerando que el número de empresas que realiza dichas acciones de promoción es muy elevado. Tal y como se puede ver, la actividad promocional tiene poca relación con la actividad exportadora ya que el porcentaje de empresas que la realizan es muy parecido en los dos grupos (un 84% de empresas y un 91% según el grupo que se analice).

Tabla 47: **La Estrategia de Comunicación Internacional**

Variables	Media		Test T	Chi-cuadrado
	IE < Media	IE > Media		
Estrategia de comunicación internacional				
Realización de actividades de promoción ^a	0,84	0,91		1,14
Stands y ferias internacionales	2,09	3,44	(-2,97***)	
Stands y ferias internacionales: puntuación	6,69	6,4	0,688	
Promociones y descuentos	1,11	0,97	0,22	
Promociones y descuentos: puntuación	6,88	6,13	1,1	
Publicidad en medios extranjeros	0,67	1,1	(-1,19*)	
Publicidad en medios extranjeros: puntuación	6,14	5,23	(1,23*)	
Edición de catálogos	10,85	12,96	0,79	
Edición de catálogos: puntuación	7,08	6,36	(1,75**)	
Mailings	1,42	0,9	(1,01*)	
Mailings: puntuación	6	4,79	(1,62**)	
Telemarketing	--	--		
Telemarketing: puntuación	--	--		
Otras acciones promocionales	0,06	0,24	(-1,49**)	
Otras acciones promocionales: puntuación	4	6,17	(-1,45**)	
Disposición de una página web ^a	0,81	0,85		0,3
Páginas web: puntuación	6,42	6,09	0,61	
Idiomas de la página Web: inglés ^a	0,92	0,98		1,83
Idiomas de la página Web: francés ^a	0,39	0,34		1,89
Idiomas de la página Web: alemán ^a	0,08	0,1		0,14
Idiomas de la página Web: otros ^a	0,25	0,32		1,1

a) La variable es binaria; por consiguiente, el valor en la columna de las medias es el porcentaje de empresas que realizan la actividad que expresa la variable.

*** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; * Sig. < 0,1 fuente: elaboración propia

Con relación a la participación en **ferias internacionales**, se puede observar que las empresas con mayor compromiso exterior participan, en promedio, en más ferias que las empresas que evidencian un menor compromiso. El resultado es bastante obvio, sobre todo considerando que un mayor compromiso supone acercarse a más clientes. En todo caso, es sorprendente que la valoración que hacen los directivos sobre la eficacia

de estas acciones es superior en el caso del grupo de empresas menos exitosas en el exterior.

En el caso de la realización de **promociones y descuentos**, publicidad en medios extranjeros, edición de catálogos y mailing, el número de acciones, en promedio, es mayor entre las empresas del grupo con mayor compromiso en el exterior. También en este caso los resultados son bastante obvios, aún cuando son los directivos de las empresas con menos compromiso exterior son los que valoran más positivamente estas acciones. La explicación de esta tendencia es que para las empresas con cuotas exteriores reducidas una acción promocional en el exterior aumenta de forma significativa la facturación en exportación y por ello la valoración de estas acciones es más alta.

Finalmente, en el caso de las acciones de tele marketing, ninguna de las empresas de la muestra declara realizar estas acciones de promoción. En todo caso, el resultado es bastante incuestionable, dado que las llamadas telefónicas directas al cliente final en el extranjero serían más propias para el caso de empresas productoras de bienes de consumo final y grandes empresas multinacionales.

Los resultados demuestran también que la mayor o menor actividad internacional de las empresas no tiene relación alguna con la disposición de una **página Web**. De hecho, el porcentaje de empresas que disponen de una página Web es muy parecido en los dos grupos de empresas (81% y 85% según el grupo de empresas que se analice). También muy parecidos son los resultados obtenidos a la hora de evaluar los idiomas disponibles en la página. Como siempre, el inglés es el idioma más importante, acompañado en menor cuantía por otros idiomas con menor difusión (alemán, francés y otros idiomas). En este caso, tampoco existen diferencias significativas entre los dos grupos de empresas.

5.2.1- Actividad innovadora

Como sugiere la tabla 48, si tenemos en cuenta la realización de actividades de Investigación y Desarrollo de una forma muy genérica, es decir, la realización de alguna actividad readicionada con la innovación, se puede ver que el porcentaje de empresas que realizan dichas acciones es muy parecido independientemente del resultado exterior (el 38% y el 41% según el grupo considerado). Sin embargo, al analizar con mayor profundidad cada una de las actividades de innovación, resaltan ciertas diferencias entre los dos grupos de empresas.

En primer lugar, al indagar sobre la **contratación de servicios de información técnica** comienzan a apreciarse diferencias muy significativas. Así, el 16% de las empresas más exitosas en el exterior acostumbra a contratar estos servicios, mientras que sólo el 3% de empresas del otro grupo lo hace. También se aprecian diferencias favorables al grupo exportador más activo a la hora de contratar estudios de mercado y diseño (un diferencial significativo de 5 puntos porcentuales en los dos casos). Los resultados son bastantes obvios, sobre todo si se considera que una mayor actividad exterior presupone un estudio más profundo de los clientes internacionales y requiere la venta de productos con un diseño más exclusivo.

Con respecto a la **contratación de servicios de normalización** de la calidad, aún cuando los resultados sean ligeramente favorables al grupo con menos compromiso exterior, las diferencias no son significativas. Por tanto, podemos concluir que esta variable no permite diferenciar a los dos grupos de empresas.

Por otra parte, parecería que la inversión en **programas informáticos** no depende del resultado exterior de las empresas exportadoras de la demarcación de Terrassa. Como puede verse en la tabla, el porcentaje de empresas que han realizado inversiones en estas actividades es muy

parecido para ambos grupos y las diferencias no son significativas. En todo caso, sí se observan diferencias significativas a la hora de analizar las inversiones en equipos informáticos y en instalaciones técnicas. En este sentido, el porcentaje de empresas que realizó estas inversiones es más elevado en el grupo que evidencia un mayor compromiso exterior.

Adicionalmente, los resultados sugieren que **la actividad de marketing** relacionada con la segmentación de clientes exteriores no depende del porcentaje del producto exportado. Tampoco en este caso las diferencias entre los dos grupos de empresas son significativas, demostrando que los dos grupos tienen un planteamiento estratégico similar. Con respecto a la planificación de nuevos productos, tampoco se observan diferencias significativas. Esto demuestra que la creación de nuevos productos no tiene relación con la actividad exterior de las empresas. Sin embargo, cabe destacar que el porcentaje de empresas que realizan esta actividad es muy bajo, alcanzando sólo al 19% de las empresas.

Tabla 48: **La Actividad Innovadora de las Empresas (en % empresas)**

Variables	Media		Test T	Chi-cuadrado
	IE < Media	IE > Media		
Imput de la Innovación				
Contrata actividades en I+D ^a	0,38	0,41		1,12
Contrata servicios de información técnica ^a	0,03	0,16		(6,22 ^{***})
Contrata servicios de normalización de calidad ^a	0,24	0,29		0,59
Contrata estudios de marketing ^a	0,09	0,14		(2,19*)
Contrata diseño ^a	0,16	0,21		(2,42*)
Inversión en <i>software</i> y <i>hardware</i> ^a	0,46	0,43		0,78
La empresa segmenta los clientes ^a	0,46	0,45		0,07
La empresa recompense la creatividad ^a	0,07	0,12		(2,80*)
La empresa planifica la creación de nuevos productos ^a	0,19	0,19		0
Inversión en equipos informáticos ^a	0,5	0,65		(2,89*)
Inversiones en instalaciones técnicas ^a	0,51	0,45		(3,53 ^{**})
Output de la Innovación				
Registro de patentes en España ^a	0,13	0,21		(2,25*)
Nº de patentes registradas	2,43	2,4	-0,98	
Registro de patentes en el extranjero ^a	0,09	0,19		(4,75 ^{**})
Nº de patentes registradas	1,5	2,2	(-1,66 ^{***})	
Registro de marcas en el extranjero ^a	0,12	0,22		(4,55 ^{**})
Nº de marcas en el extranjero	2,75	2,36	(1,13 ^{**})	
Innovación de producto ^a	0,5	0,53		0,79
Nº de innovaciones de producto	5,84	10,67	(-1,97 ^{***})	
Innovación de procesos ^a	0,24	0,22		0,98
Nº de innovaciones de procesos	2,2	3	(-1,25*)	
Ingresos por licencias ^a	--	0,02		1,18
Pagos por licencias ^a	0,03	0,03		0,02
Acuerdos de colaboración tecnológica ^a	0,03	0,05		0,78
Colaboración con empresas tecnológicas ^a	0,04	0,12		(3,52*)
Utilización de asesores de tecnología ^a	0,12	0,14		1,11
Planificación de las actividades de innovación ^a	0,16	0,31		(4,90 ^{***})
Utiliza máquinas de control numérico ^a	0,25	0,22		1,15
Proceso productivo robotizado ^a	0,09	0,1		0,84
Diseño por sistema CAD ^a	0,25	0,47		(6,39 ^{***})
Variables Externas				
Obtención de ayuda I+D ^a	0,04	0,17		(5,56 ^{***})

a) La variable es binaria; por consiguiente, el valor en la columna de las medias es el porcentaje de empresas que realizan la actividad que expresa la variable.

*** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; * Sig. < 0,1 fuente: elaboración propia

Además, los resultados presentados sugieren que la recompensa a la creatividad de los trabajadores no es una práctica muy usual, si bien son las empresas con más compromiso exterior aquellas que utilizan con más intensidad este mecanismo. En este caso, las diferencias son significativas y favorables para el grupo de empresas con más exitosas exterior.

Por otro lado, **el output de la innovación** también brinda resultados relevantes. En este sentido, el porcentaje de empresas que registraron patentes y marcas, tanto en el extranjero como en España, es más alto para el grupo de empresas con una mayor actividad exterior. Adicionalmente, las diferencias observadas son muy significativas. Complementariamente se aprecia en los datos presentados que el número medio de patentes y marcas registradas también es mayor para las empresas del más exitoso.

Con relación a la realización de **innovaciones de producto y de proceso** no se destacan diferencias significativas entre los dos grupos de empresas. En este caso, el porcentaje de empresas que realizan estas actividades es muy parecido para ambos grupos de empresas. Sin embargo, sí se observa que el resultado exterior afecta la cantidad de innovaciones realizadas. En este sentido, la media de innovaciones de productos para las empresas más exitosas en el exterior dobla a la media de innovaciones de productos de las empresas con menor compromiso externo (10,67 innovaciones de producto en comparación con los 5,84). Por otro lado, para el caso de las innovaciones de proceso las diferencias son más reducidas, aunque muy significativas (3 innovaciones de media para las empresas con más compromiso exterior en comparación con el 2,2 del otro grupo).

En cuanto a los **pagos e ingresos por licencias**, no se observan diferencias significativas entre los dos grupos de empresas, aunque es necesario resaltar que, para ambos grupos, el porcentaje de empresas

que realiza estas actividades es muy bajo (no alcanza ni al 3% del total de la muestra). Este resultado estaría evidenciando que las empresas de la demarcación de Terrassa acostumbran a entrar a los mercados exteriores con productos propios y que normalmente no compran licencias de venta. Tampoco aparecen como muy desarrollados los **acuerdos de colaboración tecnológica con empresas extranjeras**. En este caso, el porcentaje de empresas que realizan estas actividades es muy bajo (3% y 5% según el grupo).

En cambio, la **colaboración con empresas tecnológicas** es implementada por un porcentaje más elevado de empresas, sobre todo entre las del grupo con un mayor compromiso exterior. Además, los datos presentados revelan que dichas diferencias son muy significativas (un 12% por el grupo más exitoso en comparación con un 3% de empresa de otro grupo). En todo caso, parece que las empresas con un menor compromiso exterior acostumbran a utilizar asesores de tecnología más que colaborar con empresas tecnológicas. Este resultado demuestra que el mayor compromiso exterior hace más interesante y más rentable la colaboración con estas empresas.

En todo caso, los resultados indican que las empresas con un mayor compromiso internacional acostumbran a tener también un mayor compromiso con la innovación. De hecho, un 31% de empresas más exitosas acostumbran a planificar la actividad innovadora en comparación con un 16% de empresas con menos compromiso exterior (además, las diferencias son muy significativas).

Sin embargo, los datos también revelan que la utilización de **maquinaria de control numérico** y la disposición de procesos productivos robotizados no parece tener relación con el resultado exterior (las diferencias no son significativas entre los dos grupos de empresas). El resultado exterior comienza a mostrar ciertas diferencias significativas al analizar la

utilización de los sistemas de diseño tipo CAD. En este caso, el diferencial es positivo y favorable al grupo de empresas más exitosas (un 38% en comparación con un 27% respectivamente).

Finalmente, las empresas más comprometidas en el exterior acostumbran a buscar con más intensidad **ayudas para el desarrollo de tecnología**. En este caso, mientras que el 17% de empresas de este grupo ha obtenido ayudas para actividades de I+D, dicho porcentaje alcanza solamente al 4% cuando se consideran las de empresas del otro grupo.

5.3.- Conclusiones del Análisis Comparativo

Como se detallará a continuación, la comparación del perfil exportador entre aquellas empresas de la demarcación de Terrassa que muestran un mayor compromiso exportador y aquellas otras que evidencian un menor compromiso exportador nos ha brindado una serie de conclusiones muy relevantes e interesantes en términos de sus implicancias tanto empresariales, como para los encargados del diseño de políticas para incrementar el desempeño exterior. Entre dichas conclusiones se destacan las siguientes:

- 1.- En primer lugar, se ha podido comprobar que el tamaño de la empresa no tiene una relación directa con los resultados exteriores. En otras palabras, el mayor compromiso exportador no depende del número de trabajadores que tiene una empresa. La mayor o menor internacionalización depende, principalmente, del planteamiento estratégico de la empresa y de la voluntad de penetrar en los mercados exteriores y no tanto de los recursos de los que dispone la empresa.
- 2.- En segundo término, el análisis de las diferentes dimensiones estratégicas de las empresas ha demostrado que las empresas más

exitosas acostumbran a realizar con mayor intensidad todas las actividades relacionadas con la internacionalización. De hecho, tienen una organización más sólida del departamento de exportación y una plantilla de trabajadores más preparada y con una mayor formación.

3.- Por otro lado, las empresas más exitosas planifican con mayor intensidad la estrategia de exportación y acostumbran a cooperar en mayor medida con empresas internacionales. Eso demuestra que este grupo de empresas quiere tomar un compromiso exterior más duradero y más eficiente. El equipo directivo de estas empresas tiene una mentalidad más abierta y confía en la competitividad exterior de sus productos. En este sentido, esta mayor confianza los lleva a confiar aún más en los resultados exteriores de su empresa. Esta postura hace que sean más proactivos a la hora de explorar nuevos mercados exteriores y a la hora de invertir más en recursos.

4.- Además, la actividad de comunicación internacional de las empresas de mayor éxito es más intensa considerando que tienen una media de acciones de promoción anuales mayor que el grupo de empresas con menos compromiso exterior. Este resultado no resulta extraño ya que necesitan llegar a un mayor número de clientes.

5.- Finalmente, la mayor pro-actividad internacional influye también sobre la actividad innovadora. En este caso, estas empresas acostumbran a realizar con mayor intensidad actividades de innovación tecnológica. Los resultados obtenidos confirman los hallazgos presentados en investigaciones realizadas en otros países europeos sobre la relación exportación-innovación. De hecho, la innovación tiene efectos positivos sobre la exportación y la mayor exportación conlleva una mayor inversión en innovación.

De esta forma, cuanto más se incremente la exportación de una

comarca más se incrementará la inversión en innovación. Este efecto permitirá, en el mediano plazo, el desarrollo y la mejora tecnológica del tejido empresarial.

CAPÍTULO 6

VARIABLES QUE INFLUYEN EN LOS RESULTADOS EXTERIORES DE LAS EMPRESAS: ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA INFORMACIÓN DE CAMPO

CAPÍTULO 6

VARIABLES QUE INFLUYEN EN LOS RESULTADOS EXTERIORES DE LAS EMPRESAS: ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA INFORMACIÓN DE CAMPO

En el apartado anterior se compararon los resultados obtenidos para los dos grupos de empresas: aquellas que mostraron un mayor éxito exportador y aquellas que evidenciaron un resultado exterior inferior. Tal y como se ha podido constatar, las empresas con un mayor éxito exterior acostumbran a realizar la mayoría de las actividades relacionadas con el proceso de internacionalización con una mayor intensidad. Las diferencias en los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones analizadas resultaron estadísticamente significativas. En definitiva, la comparación que realizada evidenció una serie de diferencias que, de alguna manera, caracterizan la trayectoria exportadora del grupo de empresas más exitosas de la demarcación de Terrassa. A continuación, el presente estudio propone indagar sobre cuáles son las variables que explican la intensidad exportadora.

6.1.- Metodología Empleada

Para cumplimentar los objetivos del presente capítulo (identificar las variables que, con un cierto grado de significación estadística explican la variabilidad de la intensidad exportadora) se utilizará el método de regresión lineal. El uso de dicho método es adecuado cuando la variable dependiente utilizada es continua²⁰ (como es el caso de la intensidad

²⁰ Es decir si, entre dos valores observables de la variable, siempre existe la posibilidad de que haya otro valor observable.

exportadora), y cuando las variables independientes también son continuas o dicotómicas (binarias²¹). De manera complementaria, aunque los hallazgos del análisis de regresión resulten estadísticamente significativos, se debe comprobar que no exista colinealidad²² entre las variables independientes y que la proporción de variables binarias, con dos respuestas, no sea muy elevada.

En el marco de la presente investigación, las estimaciones preliminares que se han realizado evidencian cierto grado de colinealidad y un elevado peso relativo de las variables binarias (por ejemplo, todas las variables explicativas de la innovación tecnológica son binarias)²³. Por lo tanto, antes de realizar el análisis de regresión, es aconsejable la reducción del número de variables realizando un análisis factorial; ya que, en caso contrario, los resultados del análisis de regresión no serían totalmente válidos.

El análisis factorial consiste en un análisis de reducción de datos que crea factores que resumen una o más variables independientes del modelo. La principal ventaja de este tipo de análisis es que nos proporciona unas variables (factores) que podemos introducir en el análisis de regresión sin correr el riesgo de colinealidad; logrando resultados con un mayor grado de validez, los cuales pueden ser utilizados para la gestión empresarial con un nivel de confianza más alto (Novales, 2006).

²¹ Una variable binaria es aquella que sólo puede adquirir dos posibles valores (Sí-No, 0-1, Verdadero-Falso, etc.)

²² Extensión con la cual una variable puede explicarse en virtud de otras variables del análisis. O dicho de otra manera, cuando existe correlación importante entre dos o más variables independientes de una ecuación de regresión se dice en terminología matemática que existe colinealidad y es algo que debemos comprobar si se produce o no en nuestro modelo de regresión.

²³ Esto se debió, tal como se especificó anteriormente, a la falta de respuesta de los empresarios en términos de recursos invertidos en cada una de las actividades de innovación tecnológica.

El método de extracción de los factores ha sido por componentes principales²⁴ y, considerando el número elevado de variables, se ha aplicado una rotación tipo Varimax²⁵ para facilitar la interpretación de los resultados. Realizado el análisis, se han podido extraer 8 factores con una varianza explicada del 70%. Los resultados obtenidos son correctos si se atiende a los valores del Test de Kaiser-meyer-Olkin (igual a 0,913) y a la prueba de esfericidad de Bartlett (con un Chi-cuadrado aproximado de 1440,08 con una significación de ,000)²⁶

6.2.- Resultados obtenidos

En la tabla 49 se exponen los resultados obtenidos después de la extracción.

²⁴ Podría decirse que el objetivo principal que persigue este análisis es la representación de las medidas numéricas de varias **variables** en un espacio de pocas dimensiones donde nuestros sentidos puedan percibir relaciones que de otra manera permanecerían ocultas en dimensiones superiores. El método de extracción por componentes principales se utiliza para formar combinaciones lineales independientes de las variables observadas. La primera componente tiene la varianza máxima. Las componentes sucesivas explican progresivamente proporciones menores de la varianza y no están correlacionadas las unas con las otras (Novales, 2006).

²⁵ Método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor (Novales, 2006). Es decir, con frecuencia es difícil interpretar los factores iniciales, por lo tanto, la extracción inicial se rota con la finalidad de lograr una solución que facilite la interpretación. Hay dos sistemas básicos de rotación de factores: los métodos de rotación ortogonales (mantienen la independencia entre los factores rotados: varimax, quartimax y equamax) y los métodos de rotación no ortogonales (proporcionan nuevos factores rotados que guardan relación entre sí). En el presente estudio aplicamos el método de rotación ortogonal, específicamente el Método de Rotación Varimax. Éste es, actualmente, uno de los métodos más utilizados.

²⁶ Valores muy cercanos a 1 del test KMO indican que los resultados del análisis factorial realizado con las variables a nuestra disposición es muy útil. Por otro lado, la significación del test de Bartlett nos dice que existe una relación significativa entre las variables analizadas (Novales, 2006)

Tabla 49: **Varianza total explicada**

Factor	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,800	17,601	17,601
2	6,489	13,977	31,578
3	5,488	11,976	43,554
4	4,664	8,129	51,683
5	4,024	7,249	58,932
6	2,603	4,206	63,138
7	2,553	4,105	67,243
8	1,245	2,890	70,133

Fuente: Elaboración propia

Tras un análisis exhaustivo de los coeficientes rotados de las distintas variables, se han podido obtener y calificar los factores que se detallan a continuación en la tabla 50.

Tabla 50: **Estructura de los factores obtenidos**

Factor	Factor	Variables
Factor 1	<i>Inputs de la innovación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones en I+D - Contrata Estudios de mercados - Contrata servicios de información técnica - Contrata diseño - Contrata servicios de normalización de calidad - Inversiones en Informática y software y hardware - Inversiones Maquinaria e instalaciones técnicas - Contrata Estudios de Mercado - Segmentación de los clientes - Mecanismo de recompensa a la creatividad - Utilización de asesores en tecnología - Planificación creación nuevos productos - Planificación de las actividades de innovación - Colaboración con empresas innovadoras
Factor 2	<i>Outputs de la innovación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación de producto - Innovación de proceso - Registro de patentes y marcas en España - Registro de patentes y marcas al extranjero - Acuerdos de colaboración tecnológica - Utilización máquinas control numérico - Proceso productivo robotizado

		<ul style="list-style-type: none"> - Diseño asistido por CAD - Recepción de ayudas a la innovación - Control de calidad
Factor 3	Estrategia de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza actividades promocionales - Disposición de página web Nº de acciones anuales: <ul style="list-style-type: none"> - Stands y ferias - Promociones y descuentos - Publicidad - Catálogos
Factor 4	Competitividad en innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad en innovación - Competitividad en calidad - Competitividad en imagen - Competitividad en diseño
Factor 5	Vocación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensión de la empresa - Estrategia exterior - Diferenciación de producto - Estrategia de precio - Disposiciones de filiales - Propiedad del capital
Factor 6	Compromiso exportador	<ul style="list-style-type: none"> - Trab. del dep. de exportación - Idiomas del departamento de exportación - Antigüedad dep. exportación - Cooperación
Factor 7	Formación superior	<ul style="list-style-type: none"> - Trab con estudios superiores - Trab. Con formación en comercio exterior - Formación recibida en comercio exterior en 2002 - Área de I+D
Factor 8	Competitividad en precio	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad en precio

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede apreciar en la mencionada tabla, se obtuvieron ocho factores que resumen las variables presentada en la columna derecha. Tanto en lo referido al compromiso exterior, como a la vocación estratégica, los factores que se obtienen son bastante evidentes. Sin embargo, al analizar más detenidamente los factores, se puede apreciar que con relación a la percepción directiva sobre la competitividad de su producto se obtienen dos factores distintos: el primero está formado solamente por una variable que es la competitividad en el precio de venta y el segundo resume la competitividad en las otras características del producto.

Esto demuestra que hay una clara diferenciación entre la competitividad en el precio de venta y la competitividad en otros factores como la

innovación, el diseño, o la calidad. En otras palabras, un factor corresponde a una estrategia exterior basada más en el precio de venta y una estrategia exterior más centrada en la competitividad del producto y/o en ciertas características propias del producto, como es la calidad, la imagen o el diseño.

Con relación a la estrategia innovadora, se detectan dos grupos bien diferenciados de variables: el primer grupo condensa los “*inputs*” de la innovación y segundo los “*outputs*”. Los *inputs* de la innovación resumen todas aquellas inversiones que realiza la empresa en innovación. Los *outputs* resumen todos los resultados de la innovación, tales como número de innovaciones de producto y de proceso, las marcas y las patentes registradas, entre otros.

Finalmente, para resumir las características de la plantilla se extrajeron dos factores: el primero sintetiza las características propias de la plantilla, por ejemplo la formación. El segundo condensa el esfuerzo que realiza la empresa en la formación de su plantilla tanto en comercio exterior, como en otras áreas.

En este marco, a partir de las variables obtenidas en el análisis factorial se ha realizado un análisis de regresión lineal. La variable dependiente a explicar es la intensidad exportadora, que es el porcentaje de la facturación que las empresas exportan, mientras que como variables independientes se incluyen los factores obtenidos del análisis factorial. El resultado del análisis de regresión se detalla a continuación en la tabla 51.

Tabla 51: **Resultados del Análisis de Regresión**

Variables β Estandarizado	
Compromiso exportador	.174 *
Vocación estratégica	.310 **
Competitividad en precio	.474 ***
Competitividad en innovación	.326 **

Inputs de la innovación	.586***
Outputs de la innovación	.498 ***
Estrategia de comunicación	.246 *
Formación superior	.198 *
Constante	25,67***
Nº de empresas	161
R cuadrado	77 (77%)
Valores de la F	25,197***

* p< .10; ** p< .05; *** p< .01

Fuente: elaboración propia

Los resultados del análisis de regresión son muy significativos. En este caso las variables que caracterizan la estrategia exterior de las empresas de la demarcación de Terrassa explican, aproximadamente, un 77% de la variabilidad de la intensidad exportadora. El modelo presentado resulta aceptable considerando que los valores de la F resultan muy significativos.

Tal y como se puede apreciar en la tabla previa, el nivel de significación del modelo es muy alto considerando que todos los factores que agrupan las variables de la internacionalización son significativos y afectan positivamente a la variabilidad de la intensidad exportadora de las empresas de demarcación de Terrassa. En otras palabras, incrementando los esfuerzos en las variables incluidas en la tabla 40 se pueden obtener mejores resultados exteriores.

Ahora bien, aún cuando los factores son positivos y significativos, el nivel de significación es diferente: en condiciones óptimas las empresas podrían mejorar todos los aspectos relacionados con el proceso de internacionalización y mejorar sus resultados exteriores. Desafortunadamente, los recursos son muy limitados y las empresas deben priorizar aquellos aspectos que le proporcionen los mejores resultados.

6.3.- Contrastación de hipótesis

A continuación vamos a analizar los resultados obtenidos para contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 3. Los resultados obtenidos en la regresión son a nivel de factores, por lo tanto estos resumen distintas variables. El contraste de las hipótesis tendrá en cuenta las variables que componen cada uno de los distintos factores analizados.

Con respecto al **compromiso exportador**, la significación es muy baja y eso significa que el departamento de exportación ya no constituye un aspecto competitivo prioritario. Eso se debe al hecho que, hoy en día, la mayoría de las empresas disponen de un departamento de exportación con personal suficiente cualificado para desarrollar las tareas asociadas al proceso de internacionalización. En todo caso, a pesar de la significación no muy elevada, reconocemos el efecto positivo de estas variables en la intensidad exportadora pudiendo así corroborar las hipótesis 3 y 4 de nuestro trabajo. Los resultados obtenidos confirman los hallazgos obtenidos en otras investigaciones; entre otras la de Madsen, 1989, Leonidou et al, 1998, Suárez y Álamo (2005) y Eusebio y Llonch (2006). A su vez, el factor recoge también el efecto de la variable cooperación. En este caso, la cooperación con otras empresas para el desarrollo de las actividades exteriores suele tener efectos positivos en el resultado exportador de las empresas de la demarcación de Terrassa. Esto confirma la relación de la hipótesis 8 y está de acuerdo con los resultados obtenidos por Hakansson y Johanson, (1988), Astley y Brahm, (1989), Hamel, (1991), Lorange y Roos, (1992), y Blodgett, (1992).

En segundo término, la significación bastante elevada de la **vocación estratégica** confirma que las empresas con cierta dimensión, con una estrategia de internacionalización bien planificada y cierto dominio de las variables del marketing mix suelen obtener resultados exteriores más exitosos.

Por un lado, la dimensión que suele ser determinante para este colectivo de empresas confirmando lo establecido en la hipótesis 1 y los resultados obtenidos por, entre otros, Yaprak, (1985); Cavusgil y Naor, (1987); Culpan, (1989); Calof, (1994); Nakos et al., (1998); Pedersen y Petersen, (1998); Dean et al., (2000); Melle y Raymond, (2001) y Nassimbeni, (2001). Por otro, el control mayoritario del capital por parte española no confirma la relación de la hipótesis 2.

De la misma forma, la planificación de la estrategia exterior y el dominio de las variables del marketing mix conllevan a la exportación de productos diferenciados y a precios pensados para cada mercado exterior y a incrementar las inversiones en los canales de distribución. Todo esto suele, de alguna forma confirmar las hipótesis 6, 9, 10 y 12 de nuestro trabajo. Los resultados obtenidos concuerdan con las investigaciones realizadas por Koh, (1991); Donthu y Kim, (1993); Evangelista, (1994) y Dean et al., (2000) en cuanto a la planificación de las actividades exteriores.

En lo que se refiere a la diferenciación de producto en los mercados exteriores confirmamos los hallazgos de Ryans (1988), Louter et al. (1991), Domínguez y Sequeira (1993) e Hitt y Kim (1997), Eusebio y Llonch (2005 y 2006) entre otros y los resultados de Christensen et al. (1987); Namiki (1994); Styles y Ambles (1994); Samiee y Anckar (1994) y Alonso y Donoso (1998a) en términos de discriminación de precios. Finalmente, el efecto positivo de las inversiones en los canales de distribución está en línea con los resultados de Yaprak, 1985; Anderson y Coughlan, (1987), Klein et al, (1990), Beaimish et al., (1993), Cavusgil et al., (1994), Alonso, (1994a) entre otros.

Al analizar la **percepción del personal directivo** sobre la competitividad de su producto en el exterior, los resultados son altamente sugestivos. En primer lugar, es necesario destacar que, hoy en día, es aún muy

importante la confianza en la competitividad exterior del producto en lo que al precio de venta se refiere. Este resultado es bastante negativo si se considera que para poder competir activamente en el exterior se debe disponer de productos con un alto contenido tecnológico para evitar la competencia de los productos de países subdesarrollados que poseen mano de obra más barata.

En todo caso, también es muy significativa la confianza en el contenido tecnológico del producto, tanto en innovación como en imagen, en diseño y en calidad. Los resultados obtenidos subrayan el efecto positivo de las percepciones directivas (aunque la percepción del precio sea superior a las demás) y están en línea con cuanto obtenido en otras investigaciones (entre otras las de Dichtl et al., 1990; Müller, 1991; Kumcu et al., 1995; Leonidou et al., 1998; Madsen, 1998) confirmando así la hipótesis 7 de nuestro trabajo.

Adicionalmente, los resultados demuestran que los directivos del conjunto empresarial de Terrassa están en una fase de cambios importantes: por un lado confían en el bajo precio de sus productos, pero por otro, comienzan a confiar también en otros factores más importantes en la economía actual. Este planteamiento es muy parecido al observado en otros países como Italia (Eusebio y Llonch, 2006), donde los productos también basaron su competitividad durante mucho tiempo en su precio bajo. Estos resultados confirman una tendencia de cambio muy positiva que reemplaza el precio por variables más importantes como son los contenidos tecnológicos de los productos exportados.

Por otra parte, los resultados del análisis de regresión destacan claramente la importancia de la **innovación tecnológica** en el resultado exportador de las empresas de la demarcación de Terrassa. Tal y como se desprende de los resultados, el impacto de la actividad innovadora sobre la intensidad exportadora es positivo y la relación es muy significativa. La

elevada significación del *input* y del *output* de la actividad innovadora es un indicio de que todas las variables que se resumen los esos dos factores son muy significativas.

Este resultado no es extraño ya que, tal y como se ha visto en el análisis descriptivo, el esfuerzo en actividades de innovación tecnológica que realizan las empresas de Terrassa es muy reducido, tanto por lo que respecta a las inversiones en innovación, como en lo relativo al resultado de la innovación (tanto en el plazo de la generación de innovaciones de productos y procesos, como en el registro de patentes y marcas). En todo caso, los resultados resaltan la importancia de disponer de una estrategia innovadora bien planificada, ya que esto acarrea unos beneficios muy claros en el resultado exportador.

Los resultados obtenidos confirman los hallazgos de otras investigaciones nacionales (entre otras las de Rodríguez, 1999; Alonso y Donoso, 1998; Lefebvre et al., 1998; Alonso, 1994a; Merino y Moreno, 1996; Merino, 1998; Moreno y Rodríguez, 1998; Rodríguez, 1999; Melle y Raymond, 2001; Eusebio et al, 2004) e internacionales (entre otras, Cavusgil, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Daniels y Roberts, 1982; Aaby y Slater, 1989; Hirsch y Bijaoui, 1985; Eusebio y Llonch, 2005) y nos permiten confirmar las hipótesis 13.1 y 13.2 de nuestro trabajo.²⁷

Como también se desprende del análisis de regresión, si bien la **estrategia de comunicación** tiene un efecto positivo sobre la intensidad exportadora, este efecto es poco significativo. Este resultado no es extraño, sobre todo si consideramos que las empresas de la demarcación de Terrassa acostumbran a invertir todo el presupuesto de comunicación en stands y ferias y en la edición de catálogos; invirtiendo, al mismo

²⁷ El factor que resume el output de la innovación recoge también la variable sobre la realización del control de calidad. Suponiendo su efecto positivo podemos confirmar también la hipótesis 5 de nuestro trabajo estando en la línea de los estudios realizados por Burton y Schlegelmilch, (1987), Christensen et al, (1987), Joynt, (1982) entre otros.

tiempo, muy pocos recursos en los otros instrumentos de comunicación como la publicidad, la promoción y otras acciones de promoción.

Consecuentemente, si se incrementasen los esfuerzos en dichas actividades de promoción es altamente probable que la significación del factor aumente y, por lo tanto, que se incremente el impacto sobre la intensidad exportadora. A pesar de la escasa significación, los resultados nos permiten aceptar la hipótesis 11 en línea con cuanto obtenido en otras investigaciones de Kirpalani y McIntosh (1980); Yaprak (1985); Amine y Cavusgil (1986); Fraser y Hite (1990); Styles y Ambler (1994); Alonso (1994A); Alonso y Donoso (1994); Rialp (1997) y Moreno y Rodríguez (1998) entre otras.

Finalmente, el análisis destaca el efecto positivo de la **formación** sobre el resultado exportador de la muestra. El factor obtenido recoge el grado actual de formación superior en la empresa, el número de trabajadores con formación en comercio exterior y específica del área de I+D sobre el total de la plantilla. En este caso, los resultados sugieren que a medida que la plantilla recibe una mayor formación más activa será la empresa dentro de los mercados exteriores. Tal y como lo demuestran los resultados del análisis de regresión, la relación entre el mencionado factor y la intensidad exportadora de las empresas de Terrassa es muy fuerte confirmando, en parte, la hipótesis 13.3 estando en línea con los resultados obtenidos por Arcus, (1992) y Valos y Baker, (1996).

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO

7.1.- Preliminares

Numerosas investigaciones, tanto teóricas como empíricas, han analizado el proceso de internacionalización de las empresas con el fin de brindar una explicación íntegra del mismo que aun hoy es difícil de entender. El motivo fundamental es la diáspora de resultados obtenidos. Esta falta de coincidencia no consiente en ofrecer una interpretación unánime del proceso de internacionalización. Y sugiere la complejidad innegable de dicho proceso, probablemente por la pluralidad de dispositivos que tiene la empresa para su irrupción en los mercados exteriores - desde la exportación y/o cooperación hasta llegar a la inversión productiva en dichos mercados-. Por ello, en esta tesis, entendimos que era mejor investigar un único, aunque muy significativo dispositivo de los que tienen las empresas, concretamente, la exportación como forma de entrada a los mercados exteriores.

Insistiendo en lo anterior, las investigaciones concernientes al examen del resultado exportador de las empresas en base a sus capacidades competitivas, se ha centrado en la individualización de todos aquellos factores explicativos por los cuales las empresas toman la decisión de exportar, así como del esfuerzo exportador expresado normalmente, por el porcentaje de las ventas totales que la empresa consigna a los mercados externos. Como hemos dicho, los resultados así obtenidos se caracterizan por una elevada fragmentación y en varios casos por una importante contradicción entre ellos. Ello nos ha sugerido también que es necesario

un modelo de características más integradoras que ajuste las diferentes aportaciones al respecto.

Por otro lado, la mayoría de las investigaciones realizadas, se basan en el estudio de los determinantes del resultado exportador de las empresas anglosajonas –principalmente norteamericanas-. Siendo muy escasos los estudios centrados en los determinantes del resultado exportador de las empresas no anglosajonas.

En la actualidad, los diferentes estudios publicados sobre la empresa española certifica el reiterado interés que ha despertado esta temática. Dada la notabilidad de la internacionalización empresarial en general y de las exportaciones en particular, se observa un importante número de trabajos enfocados en estos temas. Algunos de los trabajos atienden de forma particular el caso de alguna autonomía, sin embargo, la evidencia empírica a nivel local o comarcal es todavía inexistente.

En base a todo lo dicho hasta ahora, decidimos que la investigación se ajustara en los buscar los determinantes del resultado exportador de las Pequeñas y Medianas empresas manufactureras de la demarcación de la Cámara de Comercio e Industria de Terrassa., ya que analizar el resultado exportador desde la perspectiva de un territorio concreto se halla en línea con todas aquellas investigaciones que consideran al mismo como factor de cohesión empresarial, de especialización, de diversificación y de competitividad empresarial.

Por tanto, el espacio de trabajo de la presente tesis se ha centrado en el análisis del resultado exportador de las pymes desde una perspectiva empresarial y donde se ha intentado de integrar un modelo que recogiera los principales aspectos destacados por la literatura como factores de competitividad y situadas en un territorio que trabaja con externalidades como es el caso de la demarcación de Terrassa.

Inicialmente se ha efectuado una revisión de las diferentes teorías sobre la internacionalización empresarial, así como las proposiciones metodológicas y conclusiones de los estudios empíricos más trascendentales que se han publicado en los últimos años. De manera condensada, dicha revisión bibliográfica se ha centrado básicamente en la indagación de los factores que afectan el desempeño exportador. En este sentido, este capítulo ha sido la asiento para el posterior desarrollo de un marco de trabajo teórico que tuviera en cuenta los principales factores que afectan dicho cometido. Así, el propósito de este capítulo era definir los conceptos más útiles para la comprensión y reflexión sobre el problema en estudio.

En el tercer capítulo, se ha presentado un esquema teórico que relaciona el desempeño exportador con los principales factores identificados en el capítulo previo. En segundo término, se han formulado las hipótesis a partir de dichos factores y las preguntas que sugiere la investigación. En tercer lugar, se ha mostrado el ámbito del estudio y los criterios de selección de las empresas y la muestra resultante del trabajo de campo. La muestra utilizada se ha compuesto de 164 empresas (extraídas de una población de 640) encuestadas dos veces mediante un formulario postal y una tercera vez por medio de un cierre telefónico. Finalmente, se ha explicado, de manera resumida, los métodos y las técnicas de análisis de los datos utilizados en la presente investigación.

7.2.- Primera Parte

En una primera parte empírica del estudio se ha presentado un análisis descriptivo de la información que se propuso investigar sobre cómo es la empresa exportadora de la demarcación de la Cámara de Comercio e Industria de Terrassa.

1.- Tal y como se ha podido ver en el capítulo 4, la intensidad exportadora del conjunto de empresas es superior al 38%; un resultado que es muy positivo y bastante superior a la media española (que se ubica cerca del 31%). Aún así, tal como lo demuestran los resultados, hay muchos ámbitos estratégicos donde las empresas se pueden mejorar. De hecho, un área a mejorar es la innovación. En este caso hemos podido ver que el porcentaje de empresas que invierten recursos en actividades de innovación tecnológica es muy reducido. También es muy bajo el resultado de la innovación, tanto en lo referido a las acciones de innovación de producto y de proceso, como en las actividades relacionadas al registro de patentes y marcas.

2.- Asimismo, a partir del análisis se puede considerar que la difusión de las actividades relacionadas con el marketing es aún muy reducida. De hecho, con relación al producto exportado el grado de diferenciación es muy bajo (un 16%) si lo comparamos con los resultados de una economía vecina como es la italiana, donde el porcentaje de empresas que diferencian el producto exportado es de más de 50%. La estrategia de precio es también muy simple, sobre todo si consideramos que casi el 50% de empresas de la muestra venden al exterior a precios iguales que los precios aplicados en España.

3.- En tercer lugar, la utilización de las herramientas de comunicación es también muy discutible, ya que la mayoría de las empresas invierten la mayor parte de los recursos destinados a la promoción principalmente en ferias y catálogos cuando podrían invertir recursos en otras herramientas de comunicación.

4.- Por lo que respecta a la plantilla, también aparece como evidente la necesidad de tener más trabajadores con formación superior y, sobre todo, con formación específica en comercio exterior. De hecho, los trabajadores

con formación específica en comercio exterior no superan el 6%, en promedio, de la plantilla de las empresas de la muestra.

7.3.- Segunda parte

En el capítulo 5º empírico se realizó un análisis comparativo entre aquellas empresas con mayor éxito exportador (con una intensidad exportadora superior a la media) y aquellas otras empresas con resultados exteriores más reducidos.

Los resultados del análisis demuestran que las empresas con más éxito exterior tienen un mayor dominio de todas las variables que se han considerado en la investigación. En otras palabras, realizan más inversiones, dominan más las variables de marketing internacional, innovan más, y sus empleados tienen una mayor formación.

7.4.- Tercera Parte

En la tercera parte, y concretamente en el capítulo 6º, se presenta un análisis sobre cuáles de variables de las utilizadas anteriormente tenían un efecto positivo sobre la intensidad exportadora de las empresas de la demarcación de Terrassa. En este sentido, se utilizó como principal herramienta estadística para el estudio de la información el análisis de regresión lineal (complementado con el análisis factorial) para ver qué efecto tenían las mencionadas variables sobre la intensidad exportadora.

1.- El análisis de regresión nos indica, mediante el nivel de significación, aquellas variables que tienen un efecto más positivo sobre la intensidad exportadora. Esto nos permite construir una escala de prioridades en relación a la mejora de los resultados exteriores.

2.- Tal y como se ha podido ver, tanto la innovación tecnológica (por ejemplo las inversiones de I+D e innovación), como los resultados del mencionado proceso (innovaciones efectivamente realizadas, registro de patentes, entre otros), son las grandes asignaturas pendientes de las empresas exportadoras. En este contexto, el efecto de la innovación sobre la intensidad exportadora aparece como el más contundente ya que presenta el nivel de significación más elevado.

3.- También unas mayores inversiones en la formación de la plantilla, en todos sus ámbitos pero sobre todo en el personal relacionado al comercio exterior, tendrían un efecto muy positivo sobre el resultado exportador. El resto de variables incluidas tienen también un efecto positivo, aunque dicho efecto es inferior al grupo de variables mencionado anteriormente.

7.5.- Áreas en las que pueden mejorar las empresas exportadoras

Lo que se pretende hacer en este apartado es señalar unas posibles líneas de mejora en la actuación tanto de las empresas como de los organismos públicos, encargados de promover la actividad exportadora de las empresas. En definitiva, sobre la base de los resultados anteriores, ver en qué áreas pueden mejorar las empresas exportadoras.

1.- Más implicación de toda la empresa en la expansión internacional.

En este sentido, se requiere una gran implicación de los directivos en la actuación internacional de las empresas y una actitud más comprometida con el desarrollo exterior de la empresa. Está demostrado que una mayor confianza en la competitividad exterior del producto suele manifestarse en

unas expectativas más ambiciosas de la rentabilidad de las operaciones internacionales y en una mayor predisposición para comprometer recursos y planificar, con más intensidad, las actividades exteriores de sus empresas.

2.- Más información del personal y de directivos.

Las empresas deben disponer de directivos cada vez más especializados en comercio exterior, que sean capaces de involucrarse más en la planificación de la estrategia de desarrollo exterior. En este sentido, se pretende, por tanto, una mayor implicación de la jerarquía directiva en la acción internacional y un cambio en la actitud, aún excesivamente reactiva, hacia la búsqueda de mayores responsabilidades exteriores. Una mayor confianza en la competitividad internacional de los productos exportados suele manifestarse en unas expectativas más ambiciosas en la rentabilidad de las operaciones exteriores y una mayor predisposición en comprometer recursos y planificar, en mayor grado, las actividades exteriores de la empresa.

3.- Un mayor compromiso con la innovación y la mejora de la base tecnológica.

Las inversiones en actividades de investigación e innovación tecnológica son, en promedio, muy reducidas si se comparan con las inversiones realizadas en otros países europeos. Conviene, por tanto, seguir invirtiendo más en recursos para la creación de activos tecnológicos que sostengan la actividad exportadora de las empresas. En este contexto, debería fomentarse el desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos productivos, ampliar las inversiones en investigación formal, mantener y mejorar la calidad de los productos, adaptar las exportaciones a las

necesidades de los diferentes mercados exteriores, entre otras acciones posibles.

4.- Una mayor difusión de las actividades relacionadas con el marketing internacional.

El nuevo planteamiento estratégico debería de acompañarse con una política de producto más diferenciada y adaptada a las necesidades de nuevos públicos. La diferenciación de productos permitiría discriminar el precio de venta e incrementar la rentabilidad de los negocios exteriores. Además, deberían incrementarse las inversiones en promoción y publicidad y realizar campañas de comunicación más regulares a nivel internacional; así como trabajar con diferentes canales de distribución adaptados a las necesidades de cada mercado.

5.- Una mayor diversificación de los mercados.

En este sentido es evidente que entre las empresas de la muestra es muy elevada la dependencia de las empresas en los mercados comunitarios, dependencia que también caracteriza a todo el colectivo de empresas españolas. Esto implica la necesidad de incrementar las exportaciones en nuevos mercados internacionales. Una apuesta por la diversificación de mercados incrementaría el volumen de las exportaciones y la calidad del proceso de internacionalización de las empresas. Podemos concluir que para conseguir profundizar en el proceso de internacionalización de las empresas deben realizarse mejoras internas en la empresa.

7.6.- Líneas futuras de investigación

La investigación que se ha realizado ha intentado dar una respuesta a una pregunta bastante frecuente en las investigaciones cuales son los concluyentes del resultado exportador de las empresas analizado paralelamente las características de las empresas de la demarcación de Terrassa y las razones de su éxito exterior. Para cumplir con los objetivos establecidos se han realizado toda una serie de estimaciones que han permitido, no sólo señalar las características y razones de su éxito exportador sino, también, identificar aquellos factores explicativos de su resultado exportador. A nuestro parecer, los modelos que se han contrastado en este trabajo ofrecen una buena explicación del resultado exportador de las empresas dado que integran todos los esfuerzos de la literatura centrada en este tema.

De cara la futuro sería interesante profundizar en algunas de las dimensiones de la empresa y en concreto, parece fundamental, en la relación existente entre estrategia innovadora y resultado exportador.

Igualmente, cabría combinar las técnicas de estudio más cuantitativas que se han utilizado en este trabajo, con otras de carácter más cualitativo y longitudinal que ayuden a explicar mejor la estrategia internacional adoptada por la empresa a lo largo de un período de tiempo. De manera que se observaran los cambios, tanto en la organización como en la actitud directiva, que la empresa va percibiendo a lo largo de todo el proceso de internacionalización. Todo y su falta de representatividad estadística, dicha metodología de investigación permite extraer conclusiones interesantes en torno a la dinámica del proceso de

internacionalización que, con otras técnicas más cuantitativas y de corte más transversal, no podrían apreciarse.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.E. y SLATER, S.T. (1989), "Management Influences on Export Performance: A review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, Vol. 6, N° 4, pp. 7-23.
- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factor", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp. 1-27.
- ALBAUM, G. (1994), *International Marketing and Export Management*, Cambridge, Addison-Wesley.
 - y STRANDSKOV, J. y DUERR, E. (1998), *International Marketing and Export Management*, Harlow, UK, Addison Wesley.
- ALI, A. y SWIERCZ (1991), "Firm size and export behaviour: Lessons from the Midwest", *Journal of Small Business Management*, pp. 71-78.
- ALMOR, T. y HASHAI, N. (2004), "The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small- and medium-sized multinationals: A modified resource-based view", *Journal of International Management*, Vol. 10, N° 4, pp. 479-500.
- ALONSO, J.A. (1991/2), "La Internacionalización de la Empresa Española", *Economistas*, N° 52, Diciembre-Enero, pp. 76-86.
 - (1992), "Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos Comerciales y Empíricos", *Cuadernos del ICE*, N° 705, Mayo.
 - (1993), "Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa", *Empresas y Empresarios Españoles en la Encrucijada de los '90*, Madrid, Civitas.
 - (1994a), "El comportament exportador de l'empresa espanyola: aplicació del mètode LISREL", *Revista Econòmica de Catalunya*, Vol. 26, pp. 52-64.

-- (1994b), "El Proceso de Internacionalización de la Empresa", *Información Comercial Española*, N° 725, Enero, pp. 127-143.

-- y DONOSO, V. (1989a), *Características y Estrategias de la Empresa Exportadora Española*, Madrid, Icx.

-- y DONOSO, V. (1989b), "La Empresa Exportadora Española: Una Caracterización", *Papeles de Economía Española*, N° 39, pp. 311-338.

-- y DONOSO, V. (1993), "Rasgos y Actitudes de la Empresa Exportadora Española", *Economistas*, N° 55 Extr. pp. 134.143.

-- y DONOSO, V. (1994), *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, Madrid, Icx.

-- y DONOSO, V. (1995), "La Internacionalización de la Empresa y el Apoyo Público", *Economistas*, N° 64, pp. 194.204.

-- y DONOSO, V. (1996), "Obstáculos a la Internacionalización y Políticas Públicas de Promoción. El caso de España", *Papeles de Economía Española*, N° 66, pp. 124-143.

-- y DONOSO, V. (1998a), *Competir en el Exterior. La empresa Española y los Mercados Internacionales*, Madrid, Icx.

-- y DONOSO, V. (1998b), "La empresa española en el final de los noventa", *Economistas*, N° 77, pp.131-139.

-- y DONOSO, V. (2000), "Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española", *Información Comercial Española*, N° 788, pp. 35-58.

▪ AMINE L. y CAVUSGIL, S.T. (1986), "Export Marketing Strategies in the British Clothing Industries", *European Journal of marketing*, Vol. 20, N° 7, pp. 21-33.

▪ ANDERSEN, O. (1993), "On Internationalization Process of Firm: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, N° 2, pp. 209-231.

-- (1997), "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework", *Management International Review*, Vol. 37, N° 2, pp. 27-42.

- ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. (1987), "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channel of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 51, N° 1, pp. 71-82.

- ANDERSSON, S. (2004), "Internationalization in different industrial contexts", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, N° 6, pp. 851-875.

- (2000), "Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective", *Int. Stud. Manage. Organ*, Vol. 30, N°1, pp. 3-92.

- y GABRIELSSON, J. y WICTOR, I. (2004), "International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 21, N° 1, pp. 22-34.

- ARCUS, T.P. (1992), *Australian Business in Asia: Climbing the Mountains*, Victoria, Business Council of Australia.

- ARRAINZA, C. y LAFUENTE, A. (1984), "Inversiones Directas en el Exterior de la Empresa Industrial Española", *Información Comercial Española*, Diciembre, pp.105-124.

- ARROW, K.J. (1962), "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention", in R. Nelson ed., *The Rate and Direction of Inventive Activity*, Princeton University Press, pp. 609–626.

- Collected papers of K.J. Arrow. Vol. 5, Harvard , University Press.

- ASTLEY, W.G. y BRAHM, R.A. (1989), "Organizational designs for postindustrial strategies: the role of interorganizational", Collaboration. In C.C. Snow ed. *Strategy, Organization Design and Human Resource Management*. Greenwich, CT, JAI Press, pp. 233–70.

- AXINN, C.N. (1988), "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?", *International Marketing Review*, Vol. 5, N° 2, pp. 61-71.

- BAGCHI-SEN, S. (1999), "The Small and Medium Size Exporters' Problems: An Empirical Analysis of Canadian Manufacturers", *Regional Studies*, Vol. 33, N° 3, pp. 231-245.

- BARRÉ, R. (1996), " Relationship Between Multinational Firm and Strategies and National Innovation System", en OECD, *Innovation, Patents and Technological Strategies*. Paris.

- BEAIMISH, P.W (1990), "The Internationalization Process for Smaller Ontario's Firms: A Research Agenda ", en RUGMAN, A. M. Ed., *Research in Global Strategic Management-International Business*

Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda. Greenwich, JAI Press, pp. 77-92.

-- y CRAIG, R. y MCLELLAND, K. (1993), "The Performance Characteristics of Canadian versus UK Exporters in Small and Medium-Sized Firms", *Management International Review*, Vol. 33, N° 2, pp. 121-137.

▪ BECCATINI, G. (1975), *Lo sviluppo economico della Toscana, con particolare riguardo all'industrializzazione leggera*. Florencia, IRPET.

▪ BECKERMAN, W. (1956), "Distance and the Pattern of Intra-European Trade", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 28, pp. 31-40.

▪ BILKEY, W.J. (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, N° 1, pp. 33-46.

-- (1982), "Variables Associated with Export Profitability", *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, N° 2, pp. 39-56.

-- (1987), "Profitable Export Marketing Practices: An Exploratory Inquiry" en ROSSON, P. y S. REID., *Managing export entry and expansion*, New York, Praeger.

-- y TESAR, G. (1977), "The Export Behaviour of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N° 1, pp. 93-98.

▪ BLODGETT, L.L. (1992), "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis", *Strategic Management Journal*, N° 13, pp. 475-481.

▪ BLOODGOOD, J. y SAPIENZA, H.J. y ALMEIDA, J.G. (1996), "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, N° 4, pp. 61-76.

▪ BONACCORSI, A. (1992), "Relationship Between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N° 4, pp. 605-635.

▪ BRAUNERHJELM, P. (1996), "The Relation Between Firm-Specific Intangibles and Export", *Economic Letters*, Vol. 53, N° 2, pp. 213-219.

▪ BURTON, F. y SCHLEGELMILCH, B. (1987), "Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement", *International Marketing Review*, Vol. 1, N° 27, pp. 38-49.

- CALOF, J.C. (1994), "The Relationship Between Firm Size and Export Behaviour Revisited", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nº 2, pp. 367-387.
- (1993), "The Impact of Size on Internationalization", *Journal of Small Business Management*, Octubre, pp.50-56.
- y BEAMISH, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, Vol. 4, Nº 2, pp. 115-131.
- CALVO, J. (1993), "La Internacionalización de las PME Manufactureras Españolas", *Economía Industrial*, Nº 291, Mayo-Junio, pp. 66-75.
- 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.
- CANALS, J. (1991), *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Barcelona, Ariel.
- (1992), "La Internatcionalització", *Quaderns de competitivitat*, Direcció General de la Generalitat de Catalunya.
- CARRERA, M. (1992), "Los factores tecnológicos en la explicación del comercio", *Información Comercial Española*, Nº 705, Mayo, pp.109-123.
- CASSON, M. (1992), "Internalization Theory and Beyond, en Buckley", P.J. ed., *New Directions in International Business*, Edward Elgar Ltd., Reino Unido, pp. 4-27.
- CAVUSGIL, S.T. (1980), "On the Internationalization Process of Firm", *European Research*, Vol. 8, November, pp. 273-281.
- (1982), "Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages", en CZINKOTA, M.
- (1984), "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization", *Journal of Business Research*, Vol. 12, Nº 3, pp. 195-208.
- (1984), "Difference Among Exporting Firm Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research*, Vol. 12, Nº 2, pp. 195-208.

-- (1990), " On the Internationalization Process of Firms", en THORELLI, B y S.T. CAVUSGIL Ed., *International Market Strategy*, Oxford, Pergamon Press, pp. 3-32.

-- y BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1979), "A Note on the Export Behaviour of Firm: Export Profiles", *Journal of International Business Studies*, Vol. 10, N° 1, pp. 91-97.

-- y J. R. NEVIN (1981), "International Determinant of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N° 1, pp. 114-119.

-- y NAOR, J. (1987), "Firm and Management Characteristic as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research*, Vol. 15, N° 3, pp. 221-235.

-- y TESAR, G., *Export Management an International Context*, NY, Praeger.

- CHANG T. y GRUB, P.D. (1992), "Competitive strategics of Taiwanese PC firms in their internacionalizalion process", *Journal of Global Marketing*, Vol. 6, N° 3, pp. 5-27.

- CHETTY, S. (1999), "Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, N° 1/2, pp. 121-142.

-- y HAMILTON, R.T. (1993), "Firm Level Determinants of Export Performance: A Meta Analisis", *International Marketing Review*, Vol. 10, N° 3, pp. 26-34.

-- y BLANKENBURG HOLM, D. (2000), " Internationalisation of Small to Medium Sized Manufacturing Firms: A Network Approach", *International Business Review*, N° 9, pp. 77-93.

- CHRISTENSEN, C. y DA ROCHA, A. y KERBEL, R. (1987), "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Succes of Brazilian Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, N° 3, pp. 61-77.

- CIDEM (Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial) (1997), *El Sector Tèxtil Català davant del nou Mil·leni: Objectius i Plantejament d'Opcions Estratègiques per al 2001*, Generalitat de Catalunya, Dep. d'Indústria i Energia, Direcció General d'Indústria.

- COOPER, R. y KLEINSCHMIDT, E. (1985), "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, N° 1, pp. 37-56.

- COSH, A. y HUGHES, A. (1996), "International merger activity and the national regulation of mergers", a UK perspective, *Empirica*, Vol. 23, N° 3, pp. 279-302.
- COVIELLO, N y McAULEY, A. (1999), "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, Vol. 39, N° 3, pp. 223-256.
- CRICK, D., y JONES, M.V. (2000), "Small high-technology firms and international high-technology markets", *Journal of International Marketing*. Vol. 8, N° 2, pp. 63-85.
- CULPAN, R. (1989), "Export Behavior of Firms: Relevance of Firm Size", *Journal of Business Research*, Vol. 18, pp. 207-218.
- CUNNINGHAM, M. y SPIGEL, R. (1971), "A study in successful exporting", *European journal of Marketing*, Vol. 5, N° 1, pp. 2-12.
- CZINKOTA, M. y JOHNSTON, W.J. (1981), "Segmenting U.S. Firm for Export Development", *Journal of Business Research*, Vol. 9, N° 4, pp. 335-365.
- y JOHNSTON, W.J (1982), "Managerial Motivation as Determinants of Industrial Export Behaviour", en CZINKOTA, M. y TESAR G. Ed., *Export Management: An International Context*, NY, Praeger, pp. 3-17.
- y JOHNSTON, W.J (1983), "Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 147-153.
- y RONKAINEN, I. (1996), *Marketing Internacional*, Ed. Mc Graw Hill.
- DALLI, D. (1994), "The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium Sized Firms Toward Internationalization", *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 85-110.
- DANIELS, J. y ROBLES, F. (1982), "The choice of technology and export commitment : the peruvian textile industry", *Journal of International Business Studies*. N° 13. Primavera/Verano, pp. 67-87.
- y RADEBAUGH, L.H. (1989), *International Business Enviroments and Operations*, Addison-Wesley.
- DAVIDSON, P. (1987), "Are you ignoring your overseas markets?", *Marketing*, August-September.

- DEAN, D. y MENGÜÇ, B. y MYERS, C. (2000), "Revisiting Firms Characteristics, Strategy and Export Performance Relationship", *Industrial Marketing Management*, N° 29, pp. 461-477.
- DECADE (1993-2002) , "Of Exhaustive Scientific Inquiry", *Working Paper*.
- DIAMANTOPOULOS, A. y INGLIS, K. (1988), "Identifying Differences Between High-and-Low Involvement Exporters", *International Marketing Review*, Fall, Vol. 5, pp. 52-60.
- DICHTL, E. y KÖGLMAYR, H. y MÜLLER, S. (1990), "International orientation as a precondition for export succes", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, N°1, pp. 23-41.
- y LEIBOLD, M. y KÖGLMAYR y MÜLLER, S. (1984), "The export decision of small an medium size firm: a review", *Managment International Review*, Vol. 24, N° 2, pp. 49-60.
- DOMÍNGUEZ, L. y SEQUEIRA, C. (1993), " Determinants of LDC Exporte's Performance: A Cross National Study", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, Vol. 24, , pp. 19-40.
- DONOSO, V. (1992), "Mercado único y empresa exportadora", *Información Comercial Española*, N° 705, pp. 153-167.
- DONTU, N. y KIM, S.H. (1993), "Implication of Firms Controllable Factors on Export Growth", *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, N° 1, pp. 47-63.
- DOSI, G. y PAVITT, K. y SOETE, L. (1990), *The Economic of Technical Change and International Trade*. NY, Harvester.
- DOUGLAS, S. y WIND, Y. (1987), "The Myth of Globalization", *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 19-29.
- DUNNING, J. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, N° 1, pp. 1-31.
- DURÁN, J. (1994), " Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española*, N° 735, pp. 21-41.
- SCHLEGELMILCH, E. (1987), "Profile Analyses of Non-Exporters Versus Exporters Grouped by Export Involvement", *Marketing International Research*, Vol. 27, N° 1, pp. 38-49.

- ERRAMILI, M. (1991), "The experience factor in foreign market entry behavior of service firms", *Journal of International Business Studies*, N° 22, pp. 479-501.

-- y RAO, P. (1983), "Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, N° 57, Julio, pp. 19-38.

- ESEE-98, *Encuesta sobre Estrategias Empresariales*, Madrid, Miner y Fundación Empresa Pública.

- ESHGHI, A. (1992), "Attitude-Behaviour Inconsistency in Exporting", *International Marketing Review*, Vol. 9, N° 3, pp. 40-61.

- EUROSTAT (2000), "External and Intra-European Union Trade: Statistical Yearbook 1958-98", *Foreign Trade*, N°9.

- 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, N° 2, pp. 73-88.

-- y LLOCH J. (2001), "Los factores de competitividad internacional de las empresas del sector textil-confección de Lombardía (Italia): una investigación empírica", *X Congreso Internacional de AEDEM*, Reggio Calabria-Italia, 4, 5 y 6 de setiembre de 2001.

-- y LLONCH, J. y LLACUNA, J.L. (2001), "Los factores de competitividad internacional de las empresas catalanas del sector textil-confección: una investigación empírica". *XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Cáceres, 14-15-16 de febrero de 2001.

-- y LLONCH, J. (2006), "Internal Key factor in Export Performance: A Comparative Analysis in Italian and Spanish textile-Clothing Firms", *Journal of Fashion Marketing Management* (pendiente de publicación).

- EVANGELISTA, U. (1994), "Export Performance and Its Determinants: Some Empirical Evidence from Australian Manufacturing Firms", *Advances in International Marketing*, Vol. 44, N° 2, pp. 219-235.

-- (1994), "Export performance revisited", *International Small Business Journal*, Vol. 18.

- FAGERBERG, J. (1988), "International Competitiveness", *Economic Journal*, Vol. 98, pp. 355-374.

- FARIÑAS J. y RUANO, S. (1999), “Eficiencia empresarial y actividad exportadora”, *Papeles de Economía Española*, Nº 78/79, pp. 220-235.

- FENWICK, I. y AMINE, L. (1979), “Export Performance and Export Policy: Evidence from de UK Clothing Industry”, *Journal of Operational Research Society*, Vol. 30, Nº 8, pp. 747-755.

- FERNÁNDEZ, E. y VÁZQUEZ, C. (1994), “ La internacionalización de la empresa”, *Documento de Trabajo nº 75/94*, Universidad de Oviedo.

- FILLIS, I. (2000A), “Being creative at the marketing /entrepreneurship interface: lessons from the art industry”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*,
 - (2000B), “An Examination of the Internationalisation Process of the Smaller”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
 - (2001), “Small firm internationalization: an investigative survey and future research directions”, *Management Decision*, Vol. 39, Nº 9, pp. 767-783.
 - y MCAULEY (2000), *Modelling and measuring creativity at the interface*.

- FONTRODONA, J. Y HERNÁNDEZ, J. (2001), *Les multinacionals industrials catalanes*, Departament d’Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya.

- FORD, D. y LEONIDOU, L. (1991), “ Research Development in International Marketing: A European Perspective” en PLAIWODA, S., *New Perspectives on International Marketing*, London, Routledge.

- FORNARI, D. (1994), *Rapporti Industria-Distribuzione e strategie dell’ingrosso nel Tessile/Abbigliamento*, Bologna, Il mulino.

- 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.

- GADDE, L.E. y MATTSSON, L.G. (1987), “Stability and Change in Network Relationship”, *International Journal in Research Marketing*, Vol. 4, pp. 29-40.

- GANIER, G. (1982), “Comparative Export Behaviour of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries”, en

CZINKOTA, M. y G. TESAR Ed., *Export Management: An International Context*, pp. 113-131. NY, Praeger.

- GANITSKY, J. (1989), Strategies for innate and adoptive exporters, *International Marketing Review*, Vol. 6 , N° 5, pp. 50-6.
- GARCÍA, J. y ÁLAMO, F. y SUÁREZ, S. (2002), “Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: evidencia empírica en el sector vitivinícola español”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 13, pp. 519-544.
- GEMUNDEN, H.G. (1991), “Success Factors of Export Marketing: A Meta-Analytic Critic of the Empirical Studies”, en PALIWODA, S.J. , *New Perspective on International Marketing*, London, Routledge.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (1990-1999), *Informe anual de l’empresa catalana*, Departament d’Economia i Finances. Direcció General de Programació Econòmica.
- GOMES-CASSERES, B. (1994), “Group versus Group: How Alliance Network Compete”, *Harward Business Review*, July-August, pp. 62-74.
- 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.
- HÅKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1988), “Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks”, *Cooperative Strategies in International Business*, Massachusetts, Lexington Books, F.J., Contractor and P. Lorange, pp. 369-379.
- HAMEL, G. (1991), “Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal* 12, pp. 83–103.
- HIRSCH, S. y BIJAOUI, I. (1985), “ R&D Intensity and Export Performance: a Micro View”, *Weltwirtschaftliches Archiv*, N° 121, pp. 138-251.
- HITT, M. y KIM, H. (1997), “International Diversification: Effects of Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 4, pp. 767-798.
- HOOLEY, G.J., NEWCOMB, J.R. (1983), “Ailing British exports: symptoms, causes and cures”, *The Quarterly Review of Marketing*, Vol. 8, N° 4., pp. 5-22.

- HUERTA, E. y LABEAGA, J. M. (1992), "Análisis de la decisión de exportar: una aproximación con datos macroeconómicos", *Investigaciones Económicas*, suplemento, pp. 41-47.
- ITO, K. y PUCIK, V. (1993), "R&D Spending, Domestic Competition and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 61-75.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N° 2, pp. 305-322.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business*, Vol. 8, N° 1, pp. 23-32.
- (1990): "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 4, pp. 11-24.
- (1993). "Management of internationalization", *Zan*,
- JOINT, P. (1982), "An Empirical Study of Norwegian Export Behaviour", CZINKOTA, M. y TESAR, G. Ed., *Export Management an International Context*, NY , Praeger, pp.55-69.
- JONES, M.V. (1999), "The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*", *Journal of Marketing Theory and Practice* , Vol. 8, N° 2, pp. 8-17 y Vol. 7, N° 4, pp. 15-41.
- JULIEN, P.A. (1997), "A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-Sized Exporting Business: A Case Study", *International Small Business Journal*, January-March, pp. 33-50.
- y JOYAL, A. y DESHAIES, J. (1994), *SMEs and International Competition*. *Journal of Small Business Management*, Vol 32, N° 3.
- KARAGOZOGLU, N. y LINDELL, M. (1998), "Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study", *Journal of Small Business*, pp. 44-59.
- KATSIKEAS, C, y PIERCY, N. y IOANNIDIS, C. (1995), "Determinants of Exports Performance in a European Context", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 6, pp. 6-35.

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

▪ 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, N° 2, pp. 61-69.

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

▪ KIRPALANI, V. y MCINTOSH, N. (1980), "International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, Spring, pp. 81-90.

▪ KLEIN, S. y FRAZIER, G.L. y V.J. ROTH (1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Market", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, N°2, pp. 196-208.

▪ KLEINSCHMIDT, E. y COOPER, R.G. (1984), "A Typology of Export Strategies Applied to the Export Performance of Industrial Firm", KAINAK, E, *International Marketing Management*, NY, pp. 217-231.

▪ KOH, A. (1991), "Relationships Among Organizational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance", *International Marketing Review*, Vol. 8, N° 3, pp. 46-60.

▪ KOHN, T.O. (1997), "Small Firms as International Players", *Small Business Economics*, Vol. 9, n° 1, pp. 45-51.

▪ KOTABE, M. y HELSEN, K. (1998), *Global Marketing Management*, NY, John Wiley.

▪ KRUGMAN, P. (1991), *Geography and Trade*, MIT Press.

▪ KUMAR, N. y SIDDHARTAN, N. (1994), "Technology, Firm Size and Export Behaviour in Developing Countries: The Case of Indian Enterprise", *Journal of Development Studies*, Vol. 32 , N° 2, pp. 288-309.

▪ KUMCU, E. y HANCAR, T. y KUMCU, E. (1995), "Managerial Perceptions of the Adequacy of Export Incentive Programmes: Implications for Export-Led Economics Developments Policy", *Journal of Business Research*, N° 32, pp. 163-174.

- LAGES, L.F. y MONTGOMERY, D.B. (2004), "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters", *European Journal of Marketing*, vol. 38 , N° 9/10, pp. 1186-1214.
- LAINE, A. Y KOCK, S.A, "Process model of internationalization", *New times demands new patterns*, University of Bath.
- LEE, C. y YANG, Y. (1990), "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance", *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 4, pp. 41-51.
- LEE, W. y BRASCH, J. (1978), "The Adoption of Export as an Innovative Strategy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, N° 1, pp. 85-93.
- LEFEBVRE, E. y LEFEBVRE, L. y BOURGAULT, M. (1998), "R&D-Related Capabilities as Determinants of Export Performace", *Small Business Economics*, Vol. 10, pp. 365-377.
- LEONIDOU, L. (1998), "Organizational Determinants od Exporting: Conceptual, Methodological and Empirical Insights", *Management Inetrnational Review*, Special Issue 1998/1, pp. 7-52.
- (1995), "Export Stimulation: A Non-Exporters Perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n° 8, pp. 18-35.
- y KATSIKEAS, C. (1996), "The export development process:an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, N° 3, pp. 517-551.
- y KATSIKEAS, C. y PIERCY, N. (1998), "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, N° 2, pp.74-102.
- y KATSIKEAS, C. y SAMIEE, S. (2002), "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, N° 55, pp. 51-67.
- LEVITT, T. (1983), "The Globalization of Market", *Harward Business Review*, N° 61, May-June, pp. 92-102.
- LINDMARK, L. y CHRISTENSEN, P.R. y ESKELINEN, H. y FORSSSTRÅM, B. y SORENSEN, O.J. y VATN, E. (1994), *Småfdretagens internationalisering-en jümfhrende studie*, Nord.

- LORANGE, P. y ROOS, J. (1992), *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*. Cambridge, MA, Blackwell Publishers.
- LOUTER, P.J. y OUWERKERK, C. y BAKKER, B. (1991), "An Inquiry into Successful Exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, Nº 6, pp. 7-23.
- MADDALA, G.S. (1991), *Limited-dependent and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge University Press, Cambridge Uk.
- MADHOK, A. (1996), "Know-How, Experience and Competition-related Consideration in Foreign Market Entry: An Exploratory Investigation", *International Business Review*, Vol. 5, Nº 4, pp. 339-366.
- MADSEN, T. (1989), "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", *International Marketing Review*, Vol. 6, Nº 4, pp.41-57.
- (1998), "Management Judgement of Export Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, Nº 3, pp. 82-93.
- y SERVAIS, P. (1997), "The Internationalism of Born Global: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6, Nº 6, pp. 561-583.
- MALERBA, F. y ORSENIGO, L. (1995), "Schumpeterian Patterns of Innovations", *Cambridge Journal of Economics*, Nº 19, pp.188-197.
- MARSHALL, A. (1930), *Principles of Economics: an introductory text*. 1.890, Principles of Economics, London, Macmillan and Co., First
- MARTÍN, C. (1999), "La posición tecnológica de la economía española en Europa", *Papeles de Economía Española*, Nº 81, pp. 2-19.
- MC GUINNES, N. y LITTLE, B. (1981), "The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products", *Journal of Marketing*, Vol. 45, spring, pp. 110-122.
- MCDUGALL, P. ET AL. (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of the Theories from International Business Research", *Journal of Business Venturing*, Nº 9, pp. 469-487.
- MELIN, L. (1992), "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, Vol 13, pp. 99-118.

- MELLE, M. y RAYMOND, J. (2001), “Competitividad Internacional de las Pymes Industriales Españolas”, Ponencia presentada al *XI Congreso de ACED*, Zaragoza, 17-18 de setiembre de 2001.
- MERINO DE LUCAS, F. (1998), “La salida al exterior de la Pyme manufacturera española”, *Investigación Comercial Española*, N° 773, Septiembre-Octubre, pp. 13-24.
- y MORENO, L. (1996), “Actividad comercial en el exterior de las empresas manufactureras españolas, y estrategias de diferenciación de producto”, *Papeles de Economía Española*, N° 66, pp. 107-123.
- y RODRÍGUEZ, D. (1999), “Diversificación y tamaño en las empresas industriales españolas”, *Papeles de Economía Española*, N° 78/79, pp. 236-249.
- MIESENBOCK, K. (1988), “Small business and exporting: a literature review”, *International Small Business Journal*. Vol. 6, N° 2, pp. 42-61.
- MILL, J.S. (1867), *Principles of political economy with some of their application to social philosophy*, London, Longmans Green Reader and Dyer.
- MOEN (1999), “The relationship between firm size, competitive advantages.
- MOLERO, J. (1999), “Las ventajas tecnológicas relativas y la internacionalización de la economía española”, *Papeles de Economía Española*, N° 81, pp. 58-73.
- MOON, J. y LEE, H. (1990), “On the Internal Correlated of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry”, *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 5, pp. 16-27.
- MORENO, L. y RODRÍGUEZ, D. (1998), “Diferenciación de producto y actividad exportadora de las empresas manufactureras españolas, 1990-1996”, *Investigación Comercial Española*, N° 773, Septiembre-Octubre, pp. 25-35.
- MÜLLER, S. (1991), *Die psyche des managers als determinante des exporterfolges*, MP.
- NAKOS, G. y 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, N° 4, pp.23-47.

- NAMIKI, N. (1994), “ A Taxonomic Analysis of Export Marketing Strategy: An Exploratory Study of US Exporters of Electronic Products”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 8, N° 1, pp. 27-50.
- NASSIMBENI, G. (2001), “Technology, Innovation Capacity, and the Export Attitude of Small Manufacturing Firms: A Logit/Tobit Model”, *Research Policy*, N° 30, pp. 245-262.
- NOVALES, A. (2006), *Econometría*, Madrid, Mc Graw-Hill.
- ONG, C. y PEARSON, A. (1982), “The Impact of Technical Characteristics on Export Activity: A Study of Small and Medium-Sized UK Electronic Firm”, *R&D Management*, Vol. 12, N° 4, pp. 189-196.
- OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.P. (1994), “Toward a Theory of International New.
- PATEL, P. y K. PAVITT (1995), “Patterns of Technological Activity: Their Measurement and Interpretation” en STONEMAN, P. Ed., *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Blackwell, Oxford.
- PEDERSEN, T. y PETERSEN, B. (1998), “Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market”, *International Business Review*, N° 7, pp. 483-501.
- PIERCY, N. (1981), “Company Internationalization: Active and Reactive Exporting”, *European Journal of Marketing*, Vol. 15, N° 3, pp. 26-40.
- y KALEKA, A. y KATSIKEAS, C. (1998), “Sources of Competitive Advantage in High Performing Export Company”, *Journal of World Business*, Vol. 33 , N° 4, pp. 378-393.
- PIGGOT, J. y COOK, M. (1993), *International Business Economic: An European Perspective*, London, Longman.
- PLA, J. (2000), *La Estrategia Internacional de la Empresa Española*, Fundació Universitària Vall d’Albaida.
- PODADERA RIVERA, P (1999), “Los efectos del progreso técnico sobre la competitividad y el empleo”, *Boletín Económico de ICE*, N° 2612, pp. 19-27.

- PORTER, M. E. (1990), *The Competitive Advantages of Nation*, The Free Press, N.Y, Universidad de Stirling, Escocia.
- RABINO, S. (1980), "An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies", *Management International Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 67-73.
- REID, S. (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, N° 2, pp. 101-112.
- (1982), "The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firm", en CZINKOTA, M.R., *Export Management: an International Context*, NY, Praeger Publish, pp. 18-38.
- (1983), "Managerial and firm influences on export behaviour", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 11, N° 3, pp. 323-332.
- (1986), "Is technology linked with export performance in small firms?", in Hubner D. Ed., *The Art and Science of Innovation Management*. Elsevier Science Publishers, Ámsterdam, pp. 273-283.
- REUBER, R. y FISCHER, E. (1998), "The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviours of Smes", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, N° 4, pp. 807-825.
- RIALP, A. (1997), "Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica", Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- (1999), "Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura", *Información Comercial Española*, N° 781, pp. 117-127.
- 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*, N° 66, pp. 248-266.
- 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.
- y RIALP, J. y KNIGHT, G.A. (2002), "The Phenomenon of International New Ventures", *Global Start-Ups, and Born-Globals*.

- RICARDO, D. (1817), *On the principles of political economy and taxation*. Harmondsworth, Penguin Books.
- ROBERTSON, C. y CHETTY, S. (2000), "A Contingency Approach to Understanding Export Performance", *International Business Review*, Vol. 9, pp. 211-235.
- RODRÍGUEZ, D. (1999), "Relación entre innovación y exportaciones de las empresas: Un estudio empírico", *Papeles de Economía Española*, N° 81, pp. 167-180.
- ROGERS, E. M. (1983), *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press.
- ROMER, P. (1986), "Increasing returns and long-run growth", *The Journal of Political Economy*, Vol. 94, N° 5, October, Chicago, Illinois, The University of Chicago Press.
- ROOT, F. (1994), *Entry Strategies for International Market*, Milan, Lexinton book Mc.
- ROSSON, P y FORD, D. (1982), "Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 57-72.
- ROSSON, P. y REID, S. (1987), *Managing Export Entry and Expansion*, New York , Praeger.
- RYANS, A. (1988), "Marketing Strategy Factors and Market Share Achievement in Japan", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, N° 3, pp. 389-409.
- RYNNING, M. y ANDERSEN, O. (1994), "Structural and Behavioral Predictors of Exports Adoption: A Norwegian Study", *Journal of International ;Marketing*, Vol. 2, N° 1, pp. 73-89.
- SAMIEE, S. y ANCKAR, P. (1998). Currency choice in industrial pricing: A cross-national evaluation. *Journal of Marketing*, Vol. 62 , N° 3, Summer, pp. 112-127.
- SAMIEE, S. y WALTERS, P.G.P. (1990), "Influence of Firm size on Export Planning and Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 20, N° 2, pp. 325-342.

- SCHNEEWEISS, T. (1985), "A note on international trade and market structure", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16 , N° 2, pp. 139-152.
- SHARMA, D. y JOHANSON, J. (1987), "Technical Consultancy in Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 4, N° 4, pp. 20-29.
- SIMPSON, C. y KUJAWA, D. (1974), "The Export Decision Process: An Empirical Inquiry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 5, N° 1, pp. 107-117.
- SMITH, A. (1904), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, fifth edition, edited by Edwin Cannan, London, Methuen and Co., Ltd. (first published in 1776).
- SOETE, L. (1987), "The Impact of Technological Innovation on International Trade patterns: The Evidence Reconsidered", *Research Policy*, Vol. 16, pp. 101-130.
- STERLACCHINI, A. (1999), "Do Innovative Activities matter to Small Firms in Non-R&D-Intensive Industries? An Application to Export Performance", *Research Policy*, Vol. 28, pp. 819-832.
- 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 ORTEGA, S y ALAMO VERA, F. y GARCÍA FALCÓN, J. (2002), "Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: evidencia empírica en el sector vitivinícola español", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol.13, pp. 519-543.
- y ÁLAMO-VERA, F (2005), "Internationalization: firms and managerial factors. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", *SMES* , Vol. 11, N° 4, pp. 258-279.
- SZYMANSKI, D.M. y BHARADWAJ, S.G. y VARADARAJAN, P. R. (1993), "An Analysis of the Market Share Profitability Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp.1-18.
- THIRKELL, P.C. y DAU, R. (1998), "Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 N° 9 , pp. 813-829.
- THOMAS, M. y ARAUJO, L. (1986), "Theories of Export Behaviour: A Critical Analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 19, N° 2, pp. 42-52.

- THORELLI, H.B. (1986), "Networks: Between Market and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, N° 1, pp. 37-51.
- TOOKEY, D. (1964), "Factors Associated with Success in Exporting", *The Journal of Management Studies*, Vol 1, pp. 48-66.
- TOPRITZHOFFER, E. y MOSER, R. (1979), "Exploratorische LOGIT Analysen zur Empirischen Identifikation von Determinanten der Export Tüchtigkeit von Unternehmen", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 49, N° 10, pp. 873-890.
- TURNBULL, P.W. y VALLA, J. (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, London, Croom Helm.
- VALENZUELA, A. (2000), "Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 5, pp. 91-109.
- VALOS, M. y BAKER, M. (1996), "Developing an Australian model of export marketing performance determinants", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, N° 3, pp. 11-20.
- VARALDO, R. (1987), "The Internationalization of Small and Medium Sized Italian Manufacturing Firms", en ROSSON, P. y S. REID Ed., *Managing Export Entry and Expansion*, New York, Praeger, pp. 203-222.
- VECIANA, J. (1999), *Función Directiva*, Barcelona, Servicio de publicaciones, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.
- VENTURES, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N° 1, pp. 45-64 y Vol. 2, N° 2, pp. 125-137.
- WAKELIN, K. (1998), "Innovation and Export Behaviour at the Firm Level", *Research Policy*, Vol. 26, N°7, pp. 829-841.
- WALTERS, P.G. y SAMIEE, S. (1990), "A Model for Assessing Performance in Small US Exporting Firms", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 15, N° 2, pp. 33-50.
- WELCH, L.S. y LOUSTARINEN, R. (1988), "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, N° 2, pp. 34-55.

- WESTHEAD, P. (1995), “ Exporting and No-Exporting Small Firms in Great Britain: A Matched Pairs Comparison”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*, Vol. 1, N° 2: pp. 6-36.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.C. y WELCH, L.S. (1978), “Pre-Export Activity: the First Step in Internationalization”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, N° 1, pp. 47-58.
- WOLFF, J.A., y PETT, T.L. (2000), “Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, pp. 34-47.
- 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.
- 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, N° 5, pp. 333-356.



Universitat Ramon Llull

*C.I.F. G:
59069740
Universitat
Ramon Llull
Fundació
Privada.
Rgtre. Fund.
Generalitat
de Catalunya
nòm. 472 (28-
02-90)*

Esta Tesis Doctoral ha sido defendida el día ____ de _____ de
2001 en el Centro

de la Universitat Ramon Llull

delante del Tribunal formado por los Doctores abajo firmantes, habiendo
obtenido la calificación:

Presidente/a

Vocal

Vocal

Vocal

Secretario/aria

Doctorando/a

*C. Claravall, 1-3
08022 Barcelona
Tel. 936 022 200
Fax 936 022 249
E-mail: urisc@sec.url.es
www.url.es*