



**UNIVERSIDAD DE MURCIA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS**

**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR
DE LA EMPRESA ESPAÑOLA DESDE EL ENFOQUE
DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:

Joaquín Monreal Pérez

DIRECTORES:

Dr. D. Antonio Aragón Sánchez

Dr. D. Gregorio Sánchez Marín



**UNIVERSIDAD DE MURCIA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS**

**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR
DE LA EMPRESA ESPAÑOLA DESDE EL ENFOQUE
DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

Agradecemos el apoyo financiero recibido de la Fundación Cajamurcia.

Joaquín Monreal Pérez

Dirigida por:

Dr. D. Antonio Aragón Sánchez

Dr. D. Gregorio Sánchez Marín

Septiembre, 2009

El proceso de elaboración de una Tesis Doctoral acarrea muchos altibajos en los que hay determinada gente a la que me gustaría agradecer la infinita paciencia, comprensión y colaboración que ha tenido conmigo en esos momentos:

En primer lugar, quiero agradecerles sus enseñanzas y colaboración a los dos directores de la Tesis Doctoral: el Dr. D. Antonio Aragón Sánchez y el Dr. D. Gregorio Sánchez Marín. Sin duda, la elaboración de este trabajo no hubiera sido posible sin su experiencia y valiosa ayuda. Han sido grandes directores de Tesis, sinceros y han puesto todo su empeño en sacar adelante este proyecto.

Por otra parte, quiero dar las gracias a mis compañeros del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la Universidad de Murcia, por proporcionarme apoyo en todo momento.

A su vez, gracias a mis padres, Juan y Carmina, y a mis hermanos, Juan Luis y María, por su inestimable ayuda, a veces silenciosa, tanto desde la distancia como desde la cercanía, que me ha hecho más fácil este trayecto que ha supuesto la elaboración de la Tesis. Desde luego, en mi caso, la familia se ha convertido en un gran apoyo en todo momento.

Por último, mención especial merece Ana Vanesa, por su dedicación y cariño recibido, sin el cual todo hubiera sido mucho más difícil. Gracias infinitas por aguantarme incluso en aquellos momentos en los que sólo una persona con su paciencia y bondad es capaz de estar ahí para lo que haga falta, sin pedirme nada a cambio.

En definitiva, son muchas las personas a las que corresponde una parte de *culpa* en la realización de este trabajo. Gracias a todos.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	6
1.1. El concepto de internacionalización de la empresa	8
1.2. Enfoques sobre la internacionalización de la empresa: una perspectiva general ..	9
1.2.1. Perspectiva económica	11
1.2.2. Perspectiva de proceso	16
Perspectiva estratégica	24
1.2.4. Nuevos enfoques: las empresas <i>born global</i>	28
1.3. Consideraciones finales.....	29
CAPITULO 2: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	31
2.1. Factores de inversión	34
2.2. Factores de exportación	36
2.2.1. Factores que determinan la decisión de exportar	36
2.2.1.1. Estímulos	36
2.2.1.2. Barreras	40
2.2.2. Factores explicativos del comportamiento exportador	42
2.2.2.1. Factores externos.....	43
2.2.2.2. Factores internos	51
2.3. Consideraciones finales.....	71
CAPÍTULO 3: CAPACIDADES ORGANIZACIONALES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LA EMPRESA	73
3.1. La teoría de recursos y capacidades	75
3.1.1. Recursos y capacidades	76
3.1.2. Recursos, capacidades y ventajas competitivas: requisitos	78
3.1.3. Las capacidades organizacionales como fuente de ventaja competitiva	82
3.2. Las capacidades organizacionales y el comportamiento exportador	84
3.2.1. Revisión de la literatura	89
3.2.2. Modelo e hipótesis de investigación	93
3.2.2.1. Capacidades directivas	94
3.2.2.2. Capacidades de fabricación	102

3.2.2.3. Capacidades de marketing	106
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA Y RESULTADOS	119
4.1. Metodología	120
4.1.1. Muestra: la Encuesta de Estrategias Empresariales	120
4.1.2. Medición de variables	125
4.1.3. Análisis descriptivos	129
4.2. Resultados	131
4.2.1. Análisis descriptivos	131
4.2.1.1. Análisis de frecuencias	131
4.2.1.2. Análisis de diferencia de medias	137
4.2.2. Análisis de regresión	142
CONCLUSIONES	153
BIBLIOGRAFÍA	164

INTRODUCCIÓN

El comercio mundial es cada vez más globalizado y competitivo. Efectivamente, el volumen del comercio de bienes se ha incrementado desde 1960 a una tasa media del 6% anual, en tanto que la producción mundial de mercancías lo ha hecho en un 4%. En términos de volumen, eso significa que el comercio mundial se ha multiplicado por 18 desde 1948. Las exportaciones de bienes manufacturados son actualmente 43 veces mayores que hace cincuenta años¹.

Actualmente, la internacionalización de la economía provoca que las empresas compitan en un contexto transnacional, y sólo serán exitosas aquellas que sean capaces de desarrollar factores o condiciones que les otorguen una ventaja competitiva sobre las demás. La mayor rivalidad en el mercado doméstico lleva a la empresa a buscar oportunidades en el exterior, de modo que la expansión internacional está dejando de ser una estrategia para unas pocas empresas privilegiadas y se está convirtiendo en una necesidad y un requisito para la propia supervivencia de la organización.

A pesar de la existencia de otros modos de entrada a los mercados exteriores, la exportación es la fórmula más común, rápida y fácil para la mayoría de empresas que quieren internacionalizarse. Esto se debe a que requiere de un menor compromiso de recursos organizacionales, ofrece una mayor flexibilidad para la acción directiva, e implica una menor cantidad de riesgos de negocio. Reforzando la importancia de la exportación, la literatura cita numerosos beneficios que dicha actividad reporta a la empresa (Leonidou et al. 2007): la mejora de su posición financiera, la contribución al desarrollo de ventajas competitivas, el enriquecimiento de habilidades directivas, el aprovechamiento superior de su capacidad productiva y el crecimiento de la organización.

La literatura que trata sobre la identificación de los factores determinantes del comportamiento exportador de la empresa es cada vez más numerosa y diversa; ello pone de manifiesto el creciente interés respecto de esta cuestión. Sin embargo, se caracteriza por ser heterogénea y por estar fragmentada, lo que determina la falta de unas conclusiones claras. Así, se echa en falta una investigación que parta de un marco teórico sólido y que recoja un amplio abanico de factores que permitan aportar una visión más amplia sobre los determinantes del comportamiento exportador de la empresa.

¹ Datos de la Organización Mundial del Comercio.

Con este trabajo se busca cubrir este hueco detectado en la literatura, y para ello se realiza un esfuerzo para clarificar el proceso de internacionalización de la empresa desde el enfoque de los recursos y capacidades. Según esta perspectiva, los factores clave que explican el desempeño de la empresa son los internos: sus recursos y capacidades. A nuestro juicio, este enfoque encaja en la dinámica del proceso de internacionalización en mercados turbulentos y de gran intensidad competitiva, al vincular la implicación de la empresa en los mercados exteriores al desarrollo de recursos y capacidades que sean compatibles con el mercado de exportación y con los objetivos de la empresa. En definitiva, el fundamento de la expansión exterior de la empresa es la posesión de los recursos y capacidades adecuados que le permitan desarrollar las ventajas competitivas necesarias para introducirse en los mercados internacionales. Por lo tanto, el problema se traduce en la identificación de aquellos recursos y capacidades compatibles con el mercado de exportación.

El modelo se basa en la inimitabilidad de los factores como elemento que potencia la capacidad de competir internacionalmente y que favorece, por lo tanto, la intensidad exportadora de la empresa. Este valor estratégico superior de la inimitabilidad como fuente de ventaja competitiva en los mercados internacionales se basa en que si esta condición no se cumple, otras empresas rivales en dichos mercados podrán duplicar ese recurso, y, por consiguiente, dejará de ser valioso o escaso.

Por ello, en el modelo se da una importancia especial a las capacidades organizacionales, ya que cumplen satisfactoriamente esta condición de inimitabilidad, pues actúan a través de su integración en las rutinas organizativas, lo que dificulta que los competidores puedan imitarlas. Además, las capacidades organizacionales son especialmente valiosas en entornos de cambio e incertidumbre como el actual, ya que permiten a las organizaciones alcanzar el éxito internacional, al dotarlas de la habilidad para adaptar sus productos a las necesidades de los mercados de exportación y así afrontar con garantías los desafíos competitivos.

El estudio de las capacidades organizacionales que favorecen el comportamiento exportador de la empresa es particularmente importante en el contexto español, debido a dos motivos: primero, porque la exportación es la modalidad que mejor se ajusta a las características de la empresa española (en su gran mayoría pyme), ya que es la que implica un menor compromiso de recursos y la consiguiente adopción de riesgos; y, segundo, debido al retraso en la internacionalización de la empresa española y, en particular, en su actividad

exportadora. Así, a pesar de que España es la octava potencia mundial, su cuota de mercado de exportaciones es del 1.8%, lo que la coloca en el puesto número quince en el *ranking* mundial, muy por debajo de lo que le correspondería según su potencial económico (Corona, 2008).

En este contexto, resulta de vital importancia identificar cuáles son los factores que explican la internacionalización de la empresa. Para tratar de cumplir este objetivo, en este trabajo se intenta responder a las siguientes cuestiones de investigación:

- ¿Qué papel juegan las capacidades organizacionales a la hora de generar ventajas competitivas en los mercados internacionales?
- ¿Cómo afectan las capacidades organizacionales al comportamiento exportador de la empresa?
- En relación al caso particular de la empresa española, ¿cuál es la influencia de estas capacidades organizacionales sobre su comportamiento exportador?

El trabajo se estructura en cuatro capítulos: en el primero se estudia el proceso de internacionalización de la empresa, precisando los principales conceptos acerca de dicho proceso y exponiendo las principales perspectivas sobre la internacionalización. En el capítulo segundo, se presentan los factores que han sido analizados en la literatura como determinantes del comportamiento exportador de la empresa.

En el capítulo tercero, nuestra atención se centra en delimitar las capacidades organizacionales claves para competir en los mercados internacionales, justificando por qué se considera que éstas son las que tienen un valor estratégico superior en los mercados de exportación. Con este fin, las principales capacidades organizacionales, que se articulan en tres ejes (capacidades directivas, de fabricación y de marketing), se evalúan según su consideración por parte de la literatura de exportación, y en función de su inimitabilidad. Estas capacidades organizacionales dan lugar a las hipótesis de investigación. Por último, en el capítulo cuarto, se explica la metodología de investigación empleada, cómo se han medido las variables y los resultados de los análisis efectuados. Finalmente, se exponen y discuten las conclusiones derivadas del trabajo.

En definitiva, la oportunidad de la presente investigación es evidente. Seguir avanzando en el conocimiento de las variables que explican el comportamiento exportador de la empresa facilita a las empresas el máximo de información que les permita posicionarse en los mercados internacionales, potenciando aquellas capacidades organizacionales que favorezcan su actividad exportadora.

CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El incremento de la competencia a nivel global tiene como 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). El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial indican que, en la actualidad, la exportación mundial excede los cinco trillones de dólares anualmente y contabiliza más del 10% de la actividad económica global. Igualmente, el crecimiento del comercio internacional supera al de la producción y del PNB mundial de manera continua en los últimos cincuenta años.

Conforme el entorno empresarial se va volviendo cada vez más global, el interés en estudiar el fenómeno de la internacionalización ha aumentado, como queda demostrado con el hecho de que el porcentaje de artículos sobre negocios internacionales publicados en las veinte primeras revistas internacionales de dirección de empresas se ha triplicado en las últimas dos décadas (Werner, 2002).

La importancia de estudiar el comportamiento exportador de las empresas españolas reside en encontrar las causas que explican el retraso en su internacionalización con respecto a sus competidoras europeas. Este retraso queda patente en que el 15,6% de las empresas españolas exportaban² en 2003, un 12 % menos que la media europea: para el mismo periodo países como Italia (21%), Alemania (24%), Suecia (24,5%) o Dinamarca (31%), exportan entre un 30% y un 50% más³. El problema se agrava si tenemos en cuenta el incremento de la internacionalización de la economía mundial y, en particular, de la española, en la que el sector del comercio exterior representa un 700% de lo que era en 1960 (Durán, 2006).

Las definiciones de lo que se considera como una empresa internacional son diversas, corriéndose el peligro de incurrir en la paradoja de que se presentan diferentes explicaciones para el mismo fenómeno (Pool y Van de Ven, 1989). En este capítulo primero, en primer lugar se va a definir el concepto de empresa internacionalizada, que se utilizará a lo largo del presente trabajo.

² Aquí utilizaremos las estadísticas sobre exportación para explicar el retraso en la internacionalización porque la exportación ha sido el modo más popular y primario de internacionalización (Leonidou et al. 2002).

³ Según datos del Informe del Observatorio Europeo de las Pyme de la Comisión Europea.

En segundo lugar, en este capítulo se van a exponer las principales perspectivas sobre la internacionalización de la empresa, destacando las principales aportaciones que se han hecho desde cada una de estas perspectivas: (1) en el epígrafe *perspectiva económica* quedan englobadas aquellas explicaciones relativas al análisis de las actividades de inversión directa de las multinacionales (Kindleberger, 1969; Williamson, 1975; Hymer, 1976; Buckley y Casson, 1976; Dunning, 1981); (2) en el epígrafe *perspectiva de proceso* se recoge el punto de vista que concibe la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Vernon, 1966); (3) en el epígrafe dedicado a la *perspectiva estratégica* se van a desarrollar las teorías que se plantean un objetivo y desarrollan sus recursos y capacidades para conseguirlo (Madhok, 1997; Johanson y Mattson, 1988); y (4) en el epígrafe *nuevos enfoques: el enfoque de las empresas born global*, se va a describir el fenómeno de las empresas que desde su origen tienen una orientación internacional (Madsen y Servais, 1997). Esta revisión de las principales perspectivas es el fundamento para el posterior desarrollo de un marco teórico que tenga en cuenta los principales factores que afectan a dicho cometido.

En tercer lugar, el capítulo acaba con unas consideraciones finales en las que se plantea la necesidad de explicar la internacionalización de la empresa a través de un modelo integrador de las diferentes perspectivas basado en la teoría de las capacidades organizacionales (Madhok, 1997).

1.1. El concepto de internacionalización de la empresa

Desde el análisis de Welch y Loustarinen (1988), numerosos trabajos han intentado sintetizar la literatura existente sobre el concepto de internacionalización (Aaby y Slater, 1989; Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993). Sin embargo, no hay una única definición de internacionalización universalmente aceptada (Welch y Loustarinen, 1988; Coviello y McAuley, 1999). Por ejemplo, a la hora de definir a la empresa internacionalizada, la literatura ha destacado el importante papel de la implicación y el compromiso de ésta con los mercados internacionales (Welch y Loustarinen, 1988; Rialp, 1999). En este sentido, Root (1994) definió la internacionalización de la empresa como aquel conjunto de operaciones que

facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre ésta y los mercados internacionales.

Aunque la mayoría de las definiciones de internacionalización se han hecho desde un punto de vista externo respecto a la empresa, las más relevantes son las que han incluido ambas caras del proceso –externa e interna- (Alonso 1994). En esta línea, probablemente la definición más completa sea la propuesta por Beamish (1990): “la internacionalización es el proceso por el cual las empresas incrementan su consciencia de las influencias, tanto directas como indirectas, de las transacciones internacionales, y establecen y conducen transacciones con otros países”. En esta interpretación holística del concepto de internacionalización, el autor relaciona el aprendizaje interno de la organización con sus pautas de inversión a través de un proceso de carácter dinámico y evolutivo (Coviello y McAuley, 1999).

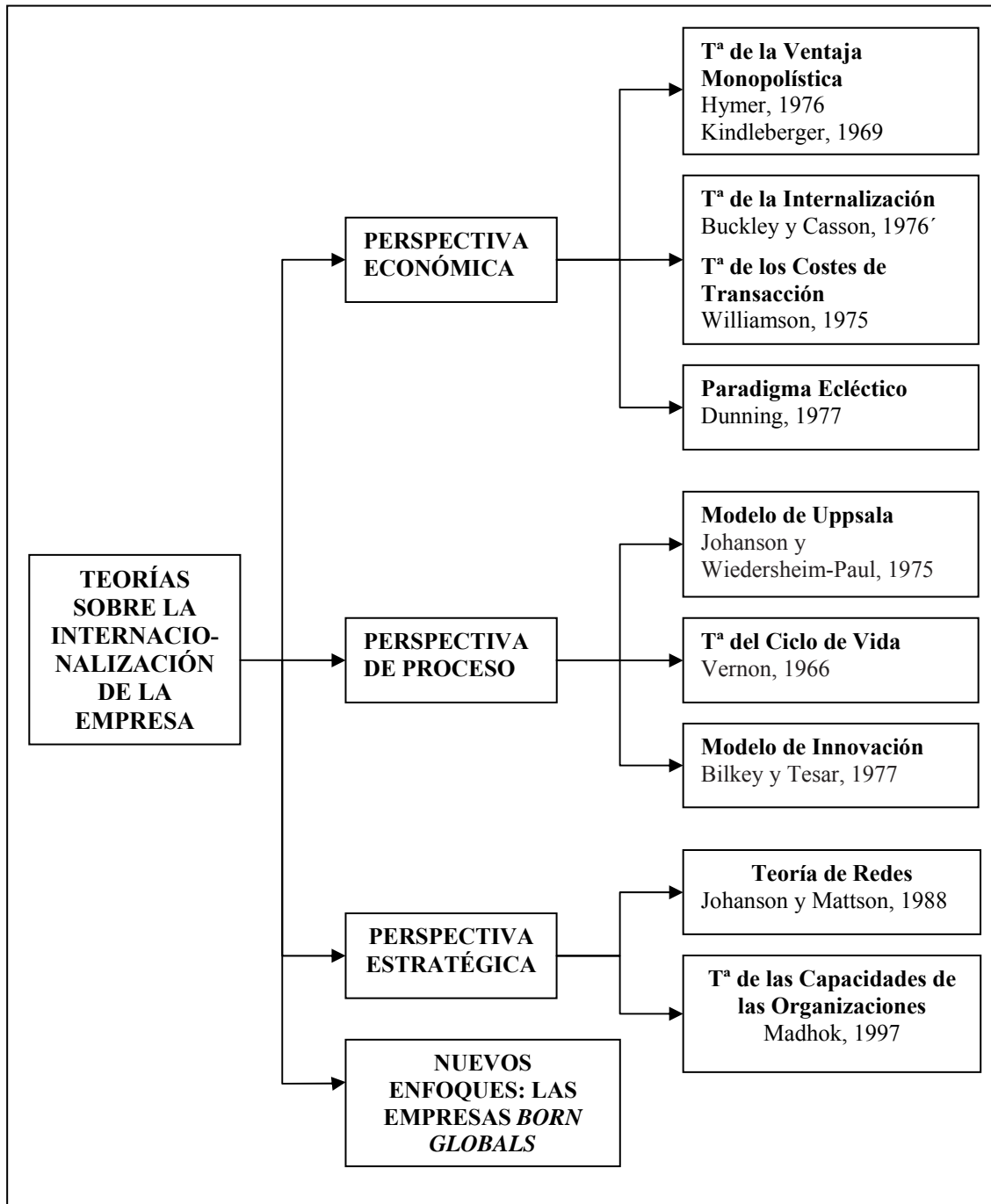
No obstante, por su generalidad, en este trabajo se sigue la definición aportada por Rugman y Hodgetts (1997), para quienes una empresa internacionalizada es aquella que realiza cualquier operación de su cadena de valor en un país que no es el local. Hay que tener en cuenta que la empresa deberá adaptar las transacciones que habitualmente realiza a los mercados foráneos (Andersen, 1997), lo que implica que la empresa tiene que ajustarse internamente (estrategia, estructura, recursos, etc.) a los ambientes internacionales en los que se desea internacionalizar (Calof y Beamish, 1995).

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

La internacionalización de la empresa empezó a ser estudiada en la década de los cincuenta, cuando empresas norteamericanas comenzaron a realizar inversiones significativas en el extranjero, sobre todo en Europa Occidental. Los primeros estudios giraban en torno a la identificación de los factores del país, mercado o sector que determinaban las causas por las que la empresa desembolsaba Inversión Directa Extranjera –IDE- (Dunning, 1958). Posteriormente, el centro de atención de la literatura sobre internacionalización pasó a ser la empresa internacional (Hymer, 1976; Vernon, 1966), como organización que opta por uno de los modos de entrada a su disposición. A continuación, se sucedieron otros enfoques que no explicaban la internacionalización con base a criterios estrictamente económicos, sino deterministas –perspectiva de proceso- o teleológicos –perspectiva estratégica-. A estos

enfoques se le une la aparición del fenómeno de las empresas *born global*, supuesto que, en principio, no encaja con ninguno de los modelos tradicionales.

FIGURA 1.1: Principales enfoques sobre la internacionalización de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de los estudios analizan la internacionalización desde una única perspectiva, fundamentalmente económica (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1977,

1981, 1990) o de proceso (Vahlne, 1977, 1990; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998). Sin embargo, en el presente capítulo, con el fin de tener una más amplia visión de conjunto, en la línea de trabajos precedentes como el de Coviello y McAuley (1999), Whitelock (2002), Cuervo y Ramos (2002) o De Clerq et al. (2005), se tratan conjuntamente los principales enfoques sobre la internacionalización desde un punto de vista microeconómico o empresarial, tal como se expresa en la figura 1.1.

1.2.1. Perspectiva económica

Bajo el enfoque económico se sitúan las teorías que describen la internacionalización como un fenómeno puramente basado en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización (Alonso, 1994; Galván, 2003). Estos planteamientos surgidos en la década de los setenta y de los ochenta pretenden explicar la existencia de la empresa multinacional, por lo que la característica común de los trabajos efectuados bajo este enfoque económico reside en considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos totalmente racionales (Buckley y Casson, 1976, 1988; Rugman, 1980; Buckley, 1988; Durán, 1994; Martínez, 2000).

Esta perspectiva empieza a desarrollarse con las propuestas basadas en la organización industrial, entre las que primero surge la teoría de la ventaja monopolística propuesta por Hymer (1976). Más tarde surgen la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976) y el paradigma ecléctico de Dunning (1977). A continuación, se va a profundizar en estas tres teorías.

a) Teoría de la ventaja monopolística

La teoría de la ventaja monopolística se apoya en las propuestas basadas en la organización industrial (Kindleberger, 1969; Hymer 1976). Según estos autores, para que la empresa acometa IDE debe poseer algún tipo de ventaja competitiva y específica exclusiva que le permita competir lucrativamente con las organizaciones establecidas en ese mercado, superando las desventajas de operar en el exterior (barreras culturales, desconocimiento del entorno socioeconómico laboral, etc.). Además, para que estas ventajas conduzcan a que la empresa invierta deben ser específicas de la empresa inversora, fácilmente transferibles a

través de fronteras nacionales, y de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas rivales (Rialp, 1999).

La existencia de tales ventajas competitivas exclusivas supone algún fallo de la estructura de mercado⁴. Para Hymer (1976), la IDE aparece como consecuencia de la eliminación de los conflictos mediante acuerdos de integración o cooperación entre empresas competidoras en mercados imperfectos, donde éstas no pueden aumentar su cuota de mercado (Rialp, 1999). Estos acuerdos llegan en determinados casos a traspasar las fronteras nacionales, apareciendo las empresas multinacionales (Cantwell, 1991).

b) Teoría de la internalización y teoría de los costes de transacción

En las últimas dos décadas, la investigación sobre el modo de entrada ha estado dominada por la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976; Rugman, 1980), que está íntimamente ligada a la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975)⁵. Ambas teorías se preocupan de la minimización de los costes de transacción y de las condiciones subyacentes a los fallos de mercado⁶, pero es la teoría de la internalización la que se centra en la decisión de cuál es el modo de entrada más eficiente (Madhok, 1997).

Según la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975), la existencia de la empresa se justifica por la existencia de unos costes asociados a realizar las transacciones a través del mercado, entre los que destacan la racionalidad limitada de los agentes económicos y su comportamiento oportunista (Coase, 1937, 1960). Cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente (Anderson y

⁴ Como fallos del mercado, Coase (1937) menciona: el oportunismo, la racionalidad limitada, la asimetría de información, el riesgo moral, la selección adversa, los costes de agencia, la protección de la reputación y la incertidumbre. Williamson (1975) añadió algunos derivados de los factores institucionales.

⁵ La principal diferencia entre la teoría de los costes de transacción y la teoría de la internalización estriba en que mientras que la teoría de la internalización se centra en el mercado, la teoría de los costes de transacción lo hace más bien en micro-características de transacciones como la especificidad de los activos (Teece, 1986). A pesar de este matiz, numerosos estudios han usado ambos términos indistintamente (Madhok, 1997).

⁶ Asumiendo dos de las hipótesis de comportamiento propuestas por Coase (1937) - la racionalidad limitada y el oportunismo-, Williamson (1975) propone una caracterización de las transacciones a partir de tres elementos: la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de las transacciones.

Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Whitelock, 2002). Cuando disminuye el número de proveedores, entonces la empresa tiene menos posibilidades de sustituirlos y, por lo tanto, los costes de transacción incrementan, debido a que es necesario una negociación rigurosa y asumir unos costes de supervisión para asegurar que el contrato se cumple en las condiciones que se había establecido (Dwyer y Oh, 1988). El análisis de los costes de transacción predice que la empresa internalizará los mercados, cuando la especificidad de los activos sea alta.

La teoría de la internalización, que es la proyección de la teoría de los costes de transacción a la empresa multinacional (Rugman, 1980), fue enunciada originalmente por Buckley y Casson (1976), para quienes la empresa es un conjunto de recursos cuya asignación se puede hacer mediante soluciones basadas en el mercado o en ella misma. Para estos autores, cuando los derechos de propiedad no están bien definidos -o de hecho la ley no es de obligado cumplimiento-, la existencia de oportunismo y de racionalidad limitada hace que los mercados no sean perfectamente eficientes y surja la empresa multinacional -por las capacidades y recursos que posee-, como mecanismo necesario para la organización de la actividad internacional de bienes intermedios de carácter intangible. La mayoría de transacciones de este tipo de bienes -conocimientos, tecnología, capacidad gerencial y de marketing-, son deficientemente realizadas a través del mercado, con lo que la empresa preferirá internalizar su comercialización.

La regla general en torno a la que gira la teoría de la internalización consiste en que la empresa internalizará las transacciones si los costes de llevarlas a cabo a través del mercado son más altos que los costes administrativos asociados a realizarlas dentro de la organización. En definitiva, Buckley (1988) hace descansar la internacionalización de la empresa en dos axiomas básicos: (1) ésta localiza sus actividades allí donde sus costes son menores -ventajas de localización-; (2) la empresa crece internalizando mercados hasta el punto en que los beneficios compensen sus costes -ventajas de internalización-.

La decisión sobre el modo de entrada más eficiente dependerá de la solución transaccional entre el grado de control y el coste asociado al compromiso de recursos (Anderson y Gatignon, 1986). Con cada modo de entrada la empresa ejerce un diferente grado de control sobre las operaciones internacionales, que depende de cuatro constructos: la especificidad de los activos, la incertidumbre externa, la interna y el comportamiento

oportunista potencial (Anderson y Gatignon, 1986). En 1976, Buckley y Casson discutían sobre tres modos de entrada: la exportación, la IDE y las licencias⁷. La actividad de exportación se localiza y tiene su control administrativo en el mercado doméstico; la IDE se localiza y controla administrativamente en el extranjero, y las licencias se otorgan para ser desarrolladas en el extranjero y se controlan contractualmente.

c) El paradigma ecléctico de Dunning

Aunque el paradigma ecléctico fue propuesto por Dunning en 1977, su origen se remonta a mediados de los cincuenta, cuando el autor estaba preparando su Tesis Doctoral (Dunning, 2001). La generalidad y simplicidad del paradigma ecléctico lo ha convertido en la explicación más exitosa del crecimiento de la multinacional en las últimas décadas (Cantwell y Narula, 2001).

El paradigma ecléctico ensambla las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción, y las teorías de localización y el comercio internacional (Galván, 2003). Por lo tanto, el modelo integra en una única propuesta las ventajas específicas de la empresa, las ventajas de internacionalización y las derivadas de las condiciones de coste del mercado receptor (Alonso y Donoso, 1994).

Según el paradigma ecléctico, para que la empresa multinacional desembolse IDE⁸, se deben dar las siguientes tres condiciones: *en primer lugar*, la empresa debe disponer de ventajas competitivas. Estas ventajas deben ser específicas y asociadas con algún activo intangible que fuera, cuanto menos, inaccesible para los competidores locales (Alonso y Donoso, 1994); *en segundo lugar*, supuesta dicha ventaja, la empresa decidirá si la rentabiliza ella misma en nuevos mercados mediante el mecanismo de la exportación o de la inversión, o bien si la cede a otras empresas mediante contrato o licencia (Rialp, 1999); y *en tercer lugar*, la empresa invertirá si además existe algún factor de localización, pues, en caso contrario, optaría por la exportación.

⁷ Posteriormente, los modos de entrada analizados se ampliaron a otros, como las *joint ventures* o las franquicias (Hennart, 1988; Buckley, 1988, Buckley y Casson, 1988).

⁸ Dunning (2001) habla de producción internacional -la producción financiada por la IDE y llevada a cabo por multinacionales- y no de la generalidad de IDE. La diferencia es importante, ya que la IDE también puede estar destinada a actividades no productivas, como de distribución, comercialización, etc.

El tipo de producción internacional que desarrollará la empresa viene determinado por las ventajas –medidas en términos de riesgos y beneficios- que se puedan obtener en cada una de las variables OLI⁹ (Dunning, 1988). *En primer lugar*, Dunning (1988) analiza la localización, que vendrá determinada, tanto por el potencial de dicho mercado como por los riesgos que éste implique (Agarwal y Ramaswami, 1992); *en segundo lugar*, el factor propiedad hace referencia a todos aquellos beneficios que se derivan de la posesión de los *inputs* que la empresa necesita; y *en tercer lugar*, la internalización está relacionada con las ventajas que puede obtener la empresa de la propiedad de los recursos. Para Dunning (1988), los principales motivos para internalizar son: evitar desventajas y capitalizar las imperfecciones que generan los costes de transacción. Aquí se plantea la disyuntiva transaccional entre el control y el riesgo: la empresa deberá decidir cuál es el control que quiere ejercer sobre sus actividades en el mercado extranjero, teniendo en cuenta que cuanto mayor sea el control mayor será el riesgo asociado a estas operaciones internacionales (Anderson y Gatignon, 1986; Root, 1994; Buckley, 1988).

d) Críticas a las teorías englobadas bajo la perspectiva económica

A las teorías que estudian la internacionalización desde un enfoque económico se les ha criticado por presentar un sesgo debido a que sólo se basan en la IDE, no sirviendo para analizar ni modos de entrada al exterior alternativos a la exportación o a la inversión, ni empresas que no sean multinacionales de gran tamaño (Hill et al. 1990; Kim y Hwang, 1992; Andersen, 1993; Martínez, 2000). Además, el hecho de que estas teorías partan del supuesto de que todo agente actúa exclusivamente de acuerdo a sus objetivos personales (Galván, 2003) hace que desde ellas no se puedan explicar relaciones caracterizadas por la confianza mutua y por la defensa del interés común sobre el propio (Kojima, 1982).

Por otra parte, dado que las teorías englobadas bajo la perspectiva económica se apoyen en los costes de transacción trae consigo una serie de problemas: *en primer lugar*, debido a los problemas de medición de estos costes se manifiesta una incongruencia entre el nivel teórico y el nivel operativo (Andersen, 1997), lo que supone un inconveniente para que se pueda dotar a ésta de contenido empírico (Buckley, 1988); y *en segundo lugar*, estas teorías,

⁹ Se ha generalizado la denominación OLI al referirse a las tres ventajas que promulga la teoría ecléctica: ventajas de propiedad (O), de localización (L), y de internalización (I).

al centrarse en los costes de transacción, dejan de lado otros factores externos que inciden en la decisión sobre el modo de entrada (Agarwal y Ramaswani, 1992; Harland y Wheeler, 2000).

Por último, al enfoque económico se le critica su carácter estático, pues analiza la razón de por qué las empresas eligen diferentes modos de entrada en un momento específico, sin entrar a estudiar la evolución de la empresa en su internacionalización (Buckley, 1988; Andersen, 1997; Dunning, 1980).

1.2.2. Perspectiva de proceso

En esta perspectiva se encuentran las teorías que conciben la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Galván, 2003). La perspectiva de proceso se basa en la teoría organizacional, que reemplaza al individuo económico racional por el individuo comportamental (Cyert y March, 1963; Andersson, 2000). Aunque son numerosas las propuestas desarrolladas desde una concepción gradualista y evolutiva del proceso exportador (Bilkey y Tesar, 1977), las más significativas son el modelo del proceso de internacionalización -teoría de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), la teoría del ciclo de vida (Vernon, 1966) y el modelo de innovación (Bilkey y Tesar, 1977), que van a ser examinadas en detalle a continuación.

a) La teoría de Uppsala

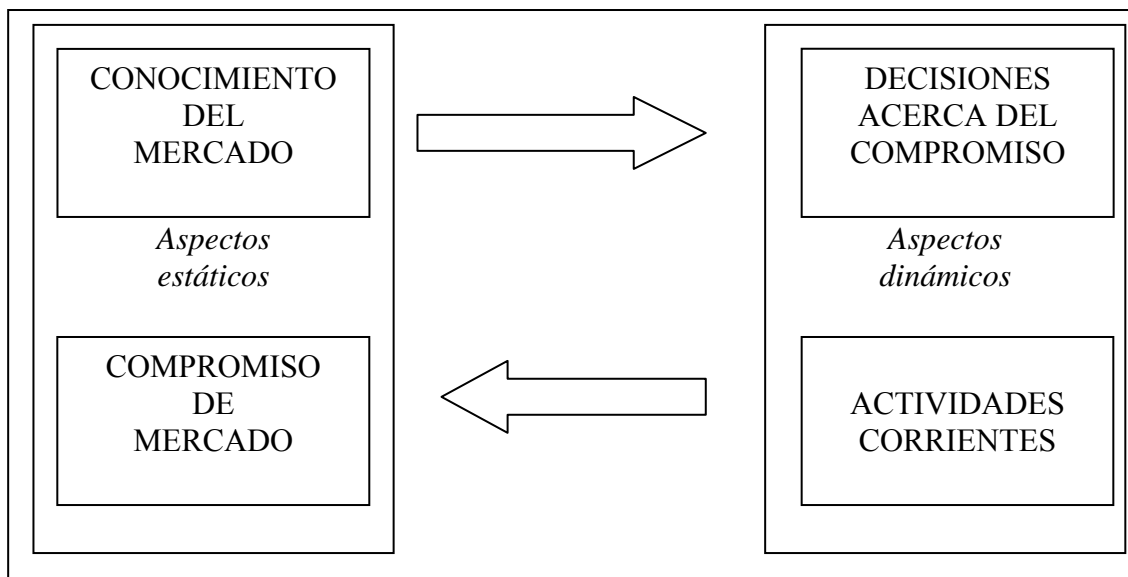
La teoría de Uppsala fue desarrollada hace tres décadas en la Universidad de Uppsala (Suecia), y está basada en la teoría del comportamiento de la empresa (Cyert y March, 1963). Se fundamenta, por lo tanto, en un enfoque conductista de la empresa, según el que ésta es un agente activo dotado de información imperfecta, que traza estrategias en un entorno incierto, en función de sus propias capacidades organizacionales y de las posibilidades que le brinda el medio en el que actúa (Alonso y Donoso, 1998).

Los factores que determinan el paso de la empresa por las diferentes etapas de internacionalización son el conocimiento y el compromiso con el mercado (Acedo, 2003).

Respecto al factor *conocimiento*, la empresa irá involucrándose en mayor medida en los mercados exteriores conforme vaya adquiriendo conocimiento (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), debido a que éste generará nuevas oportunidades y reducirá la incertidumbre (Rialp, 1999). El conocimiento del mercado puede ser adquirido de dos formas (Lamb y Liesch, 2002): externamente, mediante su contratación, o internamente, por la experiencia, mediante un proceso de prueba y error (Johanson y Vahlne, 1990; Eriksson et al, 2000). Este segundo tipo de conocimiento es tácito, complejo y difícil de transferir (Johanson y Vahlne, 1977). Además, la falta de conocimiento experimental hace que la internacionalización sea más costosa para la empresa (Ericsson et al. 1997, 2000).

El factor *compromiso* con el mercado se ha puesto habitualmente en relación con la cantidad de recursos que la empresa destina a una acción específica (Johanson y Vahlne, 1977)¹⁰. Estos autores ponen en relación ambos factores cuando concluyen que cuanto mayor sea el conocimiento sobre un mercado, más fuerte será el compromiso de recursos en ese mercado (figura 1.2).

FIGURA 1.2: El proceso de internacionalización



Fuente: Johanson y Vahlne, 1977.

Como se puede observar en la figura, la estructura básica del modelo viene dada por la distinción entre lo que Johanson y Vahlne (1977) denominan como los aspectos de estado y los de cambio. Los autores proponen un mecanismo dinámico en el que el producto de una

¹⁰ Sin embargo, para Lamb y Liesch (2002) el compromiso también debe incluir las actitudes, obligaciones psicológicas y decisiones de los gestores, así como las relaciones entre empresas.

decisión -o, con carácter más general, un ciclo de eventos-, constituye el factor de la siguiente. Como aspectos estáticos consideran la asignación de recursos a un mercado extranjero -compromiso de mercado- y el conocimiento sobre mercados de operaciones extranjeras. Los aspectos dinámicos son las decisiones de comprometer recursos y el desarrollo de las actividades de negocio actuales. El conocimiento y compromiso acumulado con un mercado determinado afectarán a las decisiones y desarrollo de las actividades actuales en dicho mercado.

El desarrollo de la actividad exterior tendrá lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Welch y Luostarinen, 1988; Rialp 1999)¹¹. Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) introducen el concepto de distancia psíquica, que definen como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado. Según el modelo, la entrada exterior tendería a producirse por el país psicológicamente más próximo al país de origen, dado que éste representaría un menor grado de incertidumbre para la empresa (Rialp 1999). Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) definen las siguientes cuatro etapas, entre las que varía el grado de conocimiento y compromiso, en lo que denominan como cadena de establecimiento:

1) *Actividades no regulares de exportación*: La empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior pero sin iniciar una exploración activa. La empresa no compromete recursos sustanciales, pues no ha tomado la decisión de iniciar el proceso formalmente. El exportador actúa como si la exportación fuera otra venta más en el mercado interno. La información intercambiada no sigue canales establecidos.

2) *Exportación vía representantes independientes*: La empresa dispone de un canal regular para obtener información de los mercados exteriores, siendo el compromiso de recursos escaso, aunque superior a la etapa anterior. Las ventajas de este tipo de exportación son la menor inversión y riesgo y la mayor flexibilidad. Los inconvenientes son la dependencia total de los intermediarios y el menor potencial de ventas, porque dedican todo su tiempo a ésta.

¹¹ Petersen y Pedersen (1999) corroboraron que el gradualismo de la internacionalización está moderado por ciertos elementos, tanto internos -tamaño, actividad y motivaciones de la empresa-, como externos -estabilidad del mercado y grado de globalización de la industria-.

3) *Establecimiento de subsidiarias de ventas en el extranjero*: La empresa asume una serie de funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros, lo que supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa, ya que desde la oferta de capacidad de producción se pasa a la comercialización -ahora se encarga de las actividades productivas y logísticas en el país de origen y en el extranjero-. La empresa tiene un canal de información controlado, y el grado de compromiso es mayor que en la etapa anterior.

4) *Establecimiento de unidades de producción en el extranjero*: Esta suele considerarse la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa. Los recursos comprometidos alcanzan su punto máximo, y al realizar actividades de producción en un país extranjero, el conocimiento y la experiencia adquirida será mayor.

La cadena de establecimiento ha sido cuestionada debido a la existencia de fenómenos que no siguen este esquema, como las fórmulas mixtas de entrada (Whitelock, 2002) o el caso de las empresas de gran tamaño (Turnbull, 1987) y tecnológicas (Root, 1994). A estas críticas, Johanson y Vahlne (1990) responden que hay tres excepciones a su modelo de compromiso incremental¹²: *en primer lugar*, cuando las empresas poseen tal cantidad de recursos que es de esperar que den pasos de internacionalización más grandes; *en segundo lugar*, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, el conocimiento relevante del mercado se puede adquirir de distinta forma a la experiencia; y *en tercer lugar*, cuando la empresa tiene experiencia considerable en mercados similares es posible generalizar esta experiencia al mercado específico.

b) La teoría del ciclo de vida

Vernon (1966) argumentó que las ventajas competitivas de las empresas estadounidenses vienen determinadas por la dotación de factores y la estructura de los mercados, siendo posible- no obstante-, que la ventaja competitiva inicial de las empresas innovadoras se vea erosionada o eliminada por una mayor competitividad de empresas de otros países en la fabricación de los mismos productos. Es entonces cuando el autor cambia su unidad de

¹² Johanson y Vahlne posteriormente matizarían su modelo original de 1977, pasando de analizar a la empresa individualmente considerada, a incluir relaciones entre empresas (1990, 2003), y aclarando que su teoría de Uppsala no explicaba una cadena de establecimiento que iba desde las exportaciones puntuales hasta el establecimiento de subsidiarias productivas, sino que solo era un fenómeno empírico observado que les permitió construir su modelo (2006).

análisis del mercado a la empresa, concretamente en la decisión de dónde ésta localiza la producción. En los países donde existen altos ingresos *per capita* y altos costes salariales surge un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan un ahorro en costes o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, como era el caso de Estados Unidos en el momento que Vernon (1966) desarrolló su modelo. Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, condicionarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas y, por lo tanto, tendrán efectos sobre la internacionalización de las mismas (Plá y Suárez, 2001).

Este autor utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor añadido basadas en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen de la misma. En esta etapa el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados.

Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966). Los primeros países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda. De una forma gradual, a medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan de estar más relacionadas con la unicidad del producto en sí mismo a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costes de producción o con la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costes de producción será más prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado.

De esta forma, cuando la demanda empieza a ser más inelástica, la mano de obra se convierte en un factor importante para los costes y los mercados extranjeros comienzan a crecer; entonces aumenta el atractivo de localizar las actividades de valor añadido en un país extranjero, en vez de en el país de origen. Según las afirmaciones realizadas por Vernon (1966), este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio o porque la empresa espera que los competidores se establezcan en dichos mercados. Más adelante, si las condiciones del país anfitrión lo permiten, la producción de la filial establecida podría sustituir a la exportación de la casa matriz o incluso exportar a ésta.

El modelo del ciclo de vida del producto, al relacionar decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto, responde no sólo al *dónde* localizar las actividades de la empresa, sino también al *cómo* se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Plá y Suárez, 2001).

c) El modelo de innovación

El modelo de innovación nace en Estados Unidos y concibe la internacionalización como un proceso de innovación empresarial (Simmonds y Smith, 1968; Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978). El modelo de innovación se centra en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas (Bilkey y Tesar, 1977).

Alonso y Donoso (1998) analizan las decisiones que se adoptan en el modelo de innovación y en la teoría de Uppsala, estableciendo las siguientes semejanzas: *en primer lugar*, son decisiones creativas de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas (Alonso y Donoso, 1998); *en segundo lugar*, las decisiones se fundamentan en los procesos de aprendizaje, beneficiándose de una dinámica temporal; y *en tercer lugar*, ni esta dinámica acumulativa hace que ambos procesos sigan una ruta determinista, ni el carácter incierto de las decisiones la convierte en aleatoria. Por el contrario, la empresa dispone de una gama de opciones, limitada por la experiencia acumulada y el camino recorrido previamente (Alonso y Donoso, 1998).

Bilkey y Tesar (1977) proponen un modelo por etapas, similar al de la teoría de Uppsala, pero enfocado al comportamiento exportador de empresas de tamaño pequeño y mediano y basado en el modelo propuesto por Rogers (1962). En las primeras tres etapas, no se produce una exportación regular -las opciones son no exportar, servir pedidos esporádicos y explorar la viabilidad de exportar-. Por lo tanto, la etapa crítica es la cuarta, cuando la empresa se compromete a exportar. Concibiendo la expansión internacional como un proceso de difusión de una innovación, esta etapa puede ser considerada como de adopción de la innovación.

Según el modelo de innovación, la decisión de empezar a exportar se adopta como respuesta a un cambio, y no de una forma racional (Lee y Brasch, 1978; Bilkey, 1978). Esta decisión está moderada por la antigüedad de la empresa (Lee y Brasch, 1978) y queda determinada significativamente por las características individuales de los directivos -actitud, motivación y experiencia- (Reid, 1981; Cavusgil y Nevin, 1981). Para Cavusgil y Nevin (1981) el cambio se puede deber a cuatro causas: la posesión de ventajas competitivas, las aspiraciones de los directivos (Reid, 1981), el grado de compromiso de recursos en la exportación y las expectativas de los directivos sobre los resultados de la exportación. Como consecuencia del cambio, la empresa debe afrontar una serie de problemas, que pueden ser externos, operativos o de información, por lo que sufrirá variaciones internas y externas- (Morgan y Katsikeas, 1994).

En resumen, se puede decir que las tres teorías descritas coinciden 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). Para Andersen (1993), estamos ante modelos de tipo *genético* o historicista, donde la explicación de un estado determinado se basa en un estado anterior o es una secuencia de estados anteriores. Los modelos también han sido definidos como de ciclo de vida, que son aquellos que presentan una secuencia de etapas de tipo lineal e irreversible que posibilitan que la empresa crezca gracias al desarrollo de sus características (Cuervo y Ramos, 2002).

d) Críticas a las teorías englobadas bajo la perspectiva de proceso

A pesar de que hay un consenso general relativo a que la perspectiva de proceso es útil para describir empíricamente la experiencia internacional de las pequeñas y medianas empresas, especialmente en sus primeras fases (Bilkey y Tesar, 1977; Andersen 1993; Rialp, 1999; Johanson y Vahlne, 1990), no han faltado críticas a la teoría de Uppsala, a la teoría del ciclo de vida y al modelo de innovación. Dado que la mayoría de las críticas se refieren a la concepción compartida por las tres teorías de la internacionalización como un proceso por etapas, se ha hecho una evaluación conjunta de éstas, al igual que se hace en la mayoría de la literatura (Leonidou y Katsikeas, 1996; Acedo, 2003).

En primer lugar, los tres modelos por etapas han sido criticados por deterministas, pues suponen que la evolución del proceso está completamente dirigida por las condiciones iniciales, sin profundizar ni en los factores que influyen en el proceso ni en los problemas y obstáculos que deben afrontar los gestores en el cambio organizacional (Andersen, 1993; Lam y White, 1999). Sin embargo, la internacionalización es una decisión estratégica principal que, para ser exitosa, requiere que las organizaciones desarrollen un ciclo de adaptación a los problemas internos (Miles y Snow, 1978; Lee y Brasch, 1978). Además, si se admite la interacción entre los constructos que caracterizan esta propuesta -conocimiento de la empresa, compromiso e implicación con el mercado-, se cuestiona ese determinismo (Lamb y Liesch, 2002).

En segundo lugar, una gran parte de las críticas a estas teorías se ha centrado en la falta de consistencia de su estructura. En el caso de la teoría de Uppsala, la premisa de partida de que el inicio a la exportación se realiza por pasos debido a la acumulación de conocimiento ha sido considerada simplista, no quedando suficientemente explicados los motivos por los que el proceso comienza (Andersen, 1993; Leonidou y Katsikeas, 1996).

En tercer lugar, Leonidou y Katsikeas (1996) señalan una serie de problemas metodológicos que presentan la teoría de Uppsala y el modelo de innovación entre los que destacan su corte transversal, la muestra seleccionada y la existencia de sesgo en las respuestas. Según Andersen (1993), ambos modelos deberían ser longitudinales, ya que entonces se utilizaría un mayor número de variables explicativas moderadas por factores temporales, lo que posibilitaría una más detallada aclaración de las causas del paso de una etapa a otra. Además, en el caso del modelo de innovación, la gran cantidad de variables¹³ que influyen en el carácter exportador de las empresas dificulta la predicción de los movimientos de éstas (Bilkey, 1978).

En cuarto y último lugar, a nivel conceptual se han criticado diversos aspectos: (1) algunos conceptos fundamentales de la teoría de Uppsala, como el compromiso de recursos, la distancia psicológica o la cadena de establecimiento, son demasiado generales (Andersen, 1993) y restrictivos, al no recoger alternativas como las licencias, franquicias o *joint ventures*

¹³ Además, en el modelo de innovación aparecen problemas de correlación entre las variables dependientes e independientes, siendo en algunos casos casi idénticas (Andersen, 1993).

(Rialp, 1999); (2), las predicciones de los tres modelos secuenciales no quedan corroboradas empíricamente¹⁴ (Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Lam y White, 1999); (3) en las tres teorías hay una falta de delimitación de las etapas, debido a la falta de una precisa definición de las características de las empresas que están en cada una de ellas (Leonidou y Katsikeas, 1996) y la inclusión de criterios no observables (Andersen, 1993); y (4) en cuanto al modelo de innovación, Andersen (1993) ha señalado que los argumentos para clasificar y operacionalizar las variables explicativas son bastante vagos.

1.2.3. Perspectiva estratégica

Las teorías que se engloban en esta perspectiva parten de la aplicación de la teoría de los recursos y capacidades al proceso de internacionalización, adoptando un modelo teleológico (Cuervo y Ramos, 2002), ya que buscan la mejor adaptación posible entre los recursos y capacidades de la empresa y sus objetivos (Acedo, 2003). La empresa se internacionaliza para conseguir un objetivo explícito, la creación de valor, planificando los pasos necesarios para alcanzarlo y transformando sus acciones conforme el entorno vaya cambiando. La empresa alcanzará los objetivos marcados a través del desarrollo, transferencia y uso de sus recursos y capacidades (Kogut y Zander, 1993). Aquí destaca el recurso de la información y su capacidad para transmitirla y adquirirla a través de redes que la empresa pueda establecer.

Las teorías estratégicas no han sido siempre tratadas por separado en la literatura, ya que para algunos autores no constituyen un enfoque independiente, sino que son una simplificación de los enfoques secuencial y económico (Benito y Grisprud, 1992; Andersson, 2000). Sin embargo, estas teorías, más que simplificar, lo que hacen es enriquecer y complementar dichos enfoques, partiendo de la base de que lo crucial en las decisiones sobre la internacionalización son los recursos y capacidades de que dispone la empresa.

Según las dos teorías que se explican a continuación –la teoría de redes y la teoría de las capacidades organizacionales–, el éxito de la internacionalización dependerá, según la primera, de la integración de los recursos de la empresa en redes o, si nos atenemos a la segunda, de la adaptación de éstos a ambientes internacionales.

¹⁴ Andersen (1993) realizó un *test* de la falsabilidad de la teoría de Uppsala y del modelo de innovación, determinando una falta de congruencia entre el nivel teórico y el operativo en los dos casos. Ambos modelos han sido incluso tachados de axiomáticos, debido fundamentalmente a su lógica intuitiva y parsimonia teórica (Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Andersen, 1993).

a) La teoría de redes

Desde la teoría de redes se propone que la entrada de una empresa en un mercado exterior estará en función de las interacciones inter-organizacionales entre ésta y su red de contactos (Ellis, 2000). La internacionalización supondrá la explotación de la ventaja de formar parte de una red, ya que a través de ella se reduce la incertidumbre y los costes de buscar socios para entrar en nuevos mercados y permite un mejor conocimiento de las oportunidades en mercados extranjeros (Johanson y Vahlne, 1990; Ellis, 2000).

La existencia de empresas internacionales se justifica por su eficiencia superior como vehículo para transferir conocimiento a través de las fronteras nacionales (Kogut y Zander, 1993). Sin embargo, la empresa internacional no solo transmite conocimiento, sino que puede adquirir información sobre los mercados internacionales a través sus contactos extranjeros en esos mercados.

Johanson y Mattson (1988) desarrollan el trabajo más profundo sobre la teoría de redes aplicada a la internacionalización de la empresa. Según estos autores, conforme la empresa se internacionaliza, aumenta el número de actores -competidores, clientes, instituciones o entidades- con los que tienen que interactuar. Desde la teoría de redes se subraya la importancia de la elección de los socios correctos, pues el éxito de la internacionalización dependerá de los beneficios de la información que proporciona cada uno de los miembros de la red (Ellis, 2000).

b) La teoría de las capacidades organizacionales

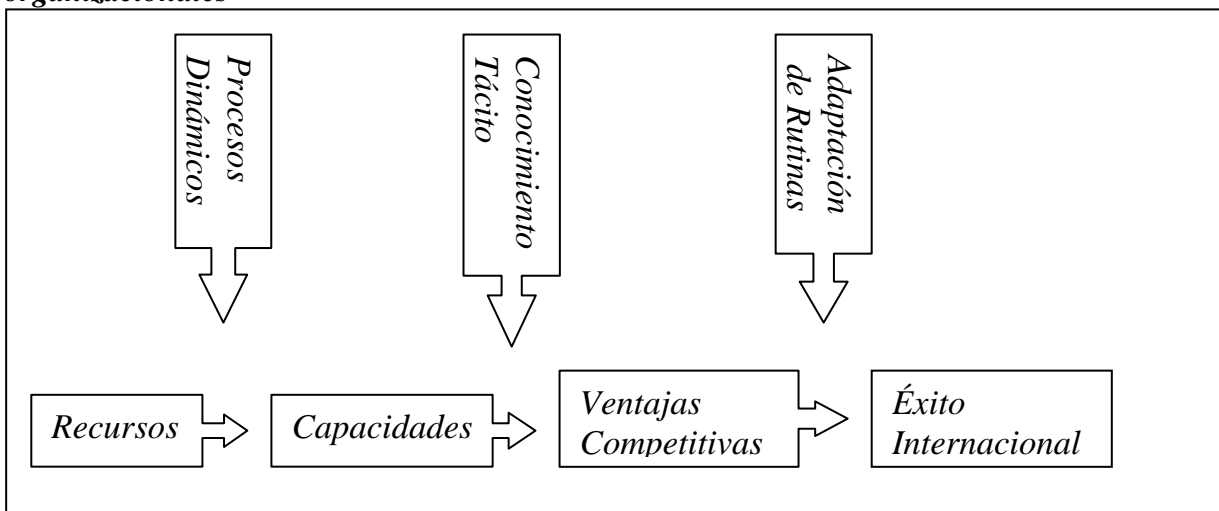
En los últimos veinte años, han aparecido una serie de trabajos que tienen como denominador común destacar la importancia que tienen para la estrategia y el éxito empresarial las ventajas competitivas específicas de la empresa (Prahalad y Hamel, 1990; Cantwell, 1991; Camisón, 2002). Este enfoque se basa en el concepto “competencias distintivas”¹⁵, que son generadas a partir de los recursos y capacidades de la organización e integran a las competencias esenciales de la empresa (Prahalad y Hamel, 1990).

Según la teoría de las capacidades organizacionales, la empresa toma sus decisiones basándose en los recursos y capacidades que posee. Para la teoría de las capacidades

¹⁵ Concepto utilizado por Selznick (1957) y Penrose (1959) por primera vez.

organizacionales la empresa es un centro de recursos transferibles y estáticos que se transformarán en capacidades a través de procesos específicos y dinámicos de la organización. Estas capacidades organizacionales originan ventajas competitivas (Teece, 1982), siendo clave las políticas de gestión de dichas ventajas, entre las que destaca la estrategia, que es una expresión de la singularidad de la empresa respecto a su entorno, y debe asentarse sobre aquellas capacidades y recursos que le permiten a la unidad empresarial una posición competitiva ventajosa (Alonso y Donoso, 1998). Por lo tanto, según la teoría de las capacidades organizacionales, para que la empresa alcance una exitosa internacionalización, es clave que se den las siguientes condiciones: (1) una posición determinada de la empresa en cuanto a recursos (Penrose, 1959); (2) que estos recursos den lugar a capacidades organizacionales; (3) que las capacidades organizacionales originen ventajas competitivas a la empresa; y (4) que la gestión de dichas ventajas de lugar a unas rutinas compatibles con aquellas necesarias para triunfar en un mercado en particular (Johanson y Vahlne, 1977; Wernerfelt, 1984). En la figura 1.3 se puede observar esta dinámica:

FIGURA 1.3: Secuencia para el éxito internacional según la teoría de capacidades organizacionales



Fuente: Elaboración propia.

Diversos estudios comparan la teoría de los costes de transacción -teoría dominante en la literatura sobre los modos de entrada hasta la década de los noventa- con la teoría de las capacidades organizacionales, destacando que la diferencia fundamental reside en el nivel de análisis: mientras que la teoría de los costes de transacción centra su atención en los intercambios, la teoría de las capacidades organizacionales lo hace en la empresa (Teece, 1982; Teece et al. 1997; Madhok, 1997). Según los defensores de la teoría de las capacidades

organizacionales (Madhok, 1997), ésta es menos restrictiva que la teoría de los costes de transacción por dos motivos: *en primer lugar*, porque mientras la última asume la existencia de oportunismo y de racionalidad limitada, la teoría de los costes de transacción sólo presupone comportamiento oportunista; y, *en segundo lugar*, porque la teoría de los costes de transacción sirve para explicar modos de entrada –como las *joint ventures*¹⁶–, que no se pueden justificar desde la teoría de los costes de transacción. A pesar de esto, Madhok (1997) no defiende que los costes de transacción no sean importantes, sino que a la hora adoptar decisiones de estrategia internacional la empresa debe valorar, además, sus capacidades organizacionales. Así, la teoría de los capacidades organizacionales se erige como complementaria a la teoría de los costes de transacción, pues ayuda al mejor entendimiento del proceso internacionalizador de la empresa en el entorno dinámico actual (Aulakh y Kotabe, 1997).

Madhok y Phene (2001) destacan la habilidad de la empresa para crear y transferir conocimiento como la capacidad clave para explicar la competitividad internacional de las empresas. Los autores señalan que, en este contexto, no se puede explicar la trayectoria internacional de la empresa sin antes analizar la relación de ésta con su entorno (macro-coevolución) y con otras empresas competidoras (micro-coevolución).

c) Críticas a las teorías englobadas bajo la perspectiva estratégica

Las críticas a la teoría de redes se han centrado en destacar que el análisis propuesto por ésta no es útil para las pyme, ya que está diseñado para las grandes empresas con altas redes internacionalizadas (Ellis, 2000). Asimismo, se ha identificado una laguna en la literatura basada en este enfoque respecto al estudio de las redes de estructura formal –como los consorcios de exportación o los grupos de acción conjunta– (Chetty y Blankenburg, 2000).

A la teoría de los costes de transacción, se le ha criticado que los recursos intangibles susceptibles de convertirse en capacidades organizacionales y las capacidades organizacionales en sí mismas son complicadas de identificar y de ser medidas (Harland y Wheeler, 2000). Esta complejidad aumenta por la confusión terminológica existente en la literatura sobre los conceptos más elementales de la teoría de los costes de transacción: los

¹⁶ Para Madhok (1997), la empresa preferirá colaborar cuanto mayor sea la proporción de conocimiento que posea.

recursos, capacidades y competencias. Tal y como señala Madhok (1997), la investigación en torno a las capacidades organizacionales no avanzará hasta que no se solucionen los problemas de medición de las capacidades organizacionales, principalmente su imitabilidad y ambigüedad.

Además, para algunos autores la perspectiva estratégica puede ser considerada como una simplificación de las perspectivas económica y de proceso, no constituyendo un enfoque independiente (Benito y Grisprud, 1992). Sin embargo, este enfoque lo que hace es complementar y enriquecer a otras aproximaciones con parámetros estratégicos (Madhok y Phene, 2001).

1.2.4. Nuevos enfoques: las empresas *born global*

Frente a los enfoques teóricos mayoritarios, diversos autores (Galván, 2003) han incluido una nueva corriente, denominada por De Clerq et al. (2005), como teoría de internacionalización de las nuevas empresas o empresas *born global*. Esta teoría surge para explicar la aparición de las empresas *born global*, que son organizaciones que a pesar de su reciente fundación -diez o veinte años como máximo- ya exportan una parte significativa de sus ventas totales -al menos un 25 %, según Moen (2002)-.

El estudio de las empresas *born global* se tornó necesario ante la evidencia que demostraba cómo numerosas empresas, desafiando a las teorías existentes, se saltan las etapas intermedias típicas de la internacionalización para convertirse en competidores globales en un periodo corto de tiempo. Estos estudios detectaron que estas empresas tenían una serie de capacidades organizacionales distintivas que permitían suplir su falta de experiencia internacional o de recursos, como el rápido desarrollo de redes internacionales o una mayor adaptabilidad y flexibilidad frente a cambios en la producción y el entorno (Welch y Luostarinen, 1988; McDougall y Oviatt, 1996; Knight y Cavusgil, 2004).

Madsen y Servais (1997) relacionan la aparición de las *born globals* con tres factores importantes: en primer lugar, las nuevas condiciones de mercado; en segundo lugar, los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación; y en tercer lugar, las capacidades más desarrolladas de las personas, incluido el fundador. Dentro de la tercera

de estas condiciones, el carácter emprendedor del fundador destaca como determinante de la aparición de las empresas *born global* (McDougall y Oviatt, 1996; Galván, 2003).

Por otra parte, se ha criticado que gran parte de la literatura acerca de empresas *born global* ha rechazado sistemáticamente los modelos tradicionales sobre el proceso de internacionalización, sin tener en cuenta que se pueden utilizar elementos de otras teorías – sobre todo, de enfoques estratégicos- como punto de partida para analizar a este tipo de empresas (Madsen y Servais, 1997).

Otro de las limitaciones de esta teoría es la falta de consenso a la hora de definir cuáles son los factores determinantes del desarrollo de una empresa *born global* (Servais y Rasmusen, 2000). Para solucionar esta deficiencia, se han hecho varios intentos por recapitular aquellos factores comunes a todos los trabajos sobre estas empresas (por ejemplo, Madsen y Servais, 1997; Moen, 2002).

1.3. Consideraciones finales

Aunque la investigación en el campo de la empresa internacional ha avanzado considerablemente en los últimos años, todavía persiste el desafío de dar respuesta a cuestiones que surgen como consecuencia del entorno cada vez más global y competitivo en el que debe operar la empresa (Werner, 2002).

A pesar del carácter dinámico del proceso de internacionalización, las teorías tradicionales sobre el comercio internacional –perspectiva económica- son estáticas, centrándose fundamentalmente en la explicación de por qué las empresas usan modos de entrada diferentes en un momento específico del tiempo (Andersen, 1997). Estas teorías de Economía Internacional centran su análisis en el país sector, y no en la empresa, descuidando la importancia de la propia capacidad competitiva de ésta a la hora de determinar su éxito a escala internacional (Canals, 1994).

Por otra parte, la perspectiva de proceso confiere a la internacionalización de la empresa el carácter dinámico del que adolece la perspectiva económica aunque presenta una serie de limitaciones, entre las que destaca una excesiva rigidez en la definición del camino que debe seguir la organización que decide salir al exterior (Andersen, 1993).

La realidad actual supera la capacidad explicativa de estas dos perspectivas. Para explicar mejor el proceso de internacionalización, nuevos enfoques se han ido incluyendo en el análisis, principalmente la perspectiva estratégica o los que explican el comportamiento de las empresas *born globals*.

Además, el fenómeno de la internacionalización de la empresa se encuentra en continua evolución, por lo que no puede ser explicado totalmente por un único enfoque (Harland y Wheeler, 2000). Por eso, se observa en la literatura una tendencia a generar modelos integradores que permiten evitar la fragmentación de perspectivas que presentan cada uno de los modelos y que representan de una forma más realista el panorama actual en el que tiene que competir la empresa (Cuervo y Ramos, 2002; Whitelock, 2002)¹⁷.

Teniendo en cuenta los esfuerzos teóricos anteriores, en la literatura no se ha conseguido una integración conceptual plena, manifestándose una falta de corroboración empírica de los diferentes modelos de internacionalización (Macharzina y Engelhard, 1991).

La incorporación de la teoría de recursos y capacidades permite una explicación del fenómeno de internacionalización que subsana las limitaciones anteriores. Debido al papel central que juegan las capacidades organizacionales como determinantes del comportamiento internacional de la empresa (Aaby y Slater, 1989; Durán, 1994), el análisis de este trabajo se va a apoyar en el enfoque de las capacidades organizacionales (Madhok, 1997), que es una aplicación de la teoría de los recursos y capacidades a la empresa internacional.

Para complementar la explicación del proceso de internacionalización, se va a realizar en el siguiente capítulo una revisión de los distintos factores que la literatura ha encontrado como determinantes del comportamiento de internacionalización de la empresa

¹⁷ Dentro de estos modelos integradores cabe destacar el propuesto por Coviello y McAuley (1999) que contiene elementos de las perspectivas económica, secuencial y de redes, y que, según los autores, explica la totalidad del proceso de internacionalización.

CAPÍTULO 2: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

A lo largo de los últimos treinta años, se han desarrollado multitud de estudios centrados en la identificación de cuáles son los factores que determinan el desempeño exportador de la empresa (Bilkey, 1978; Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998), siendo diversos los enfoques desde los que se han elaborado estos trabajos. La carencia de un cuerpo teórico definido es una de las principales críticas a estos estudios (Alonso y Donoso, 1994).

Esta diversidad de resultados justifica la elaboración de este capítulo segundo en el que se agrupan los factores que o bien inducen a la empresa a iniciar una actividad internacional, o a modificar su comportamiento una vez iniciada dicha actividad. En este capítulo se pondrá énfasis en aquellos factores cuya importancia queda subrayada desde la perspectiva estratégica del proceso de internacionalización.

La empresa debe adoptar dos grandes decisiones respecto a su internacionalización: en primer lugar, si internacionalizarse o no; y en segundo lugar, una vez que la empresa haya optado por la primera opción, ésta debe elegir uno de los múltiples modos de entrada posibles. Esta variedad de mecanismos a disposición de las empresas a la hora de seleccionar y penetrar en los mercados exteriores (Coviello y McAuley, 1999) convierte al estudio del fenómeno de internacionalización en algo complejo. Por ello, pretender analizar todo el proceso de internacionalización representaría abordar la totalidad de los posibles modos de entrada – exportación, cooperación, alianzas e inversión productiva en el exterior (Root, 1994; Durán, 1994; Plá, 2000)-.

Debido a esta amplitud, el presente trabajo se centra en revisar la literatura sobre los factores que determinan que la empresa se internacionalice a través de las dos manifestaciones principales: la inversión en el extranjero y la exportación (Alonso y Donoso, 1996)¹⁸.

Tal como se puede ver en la figura 2.1., este capítulo segundo consta de dos partes diferenciadas, que terminan con una tercera parte que recoge una serie de consideraciones finales.

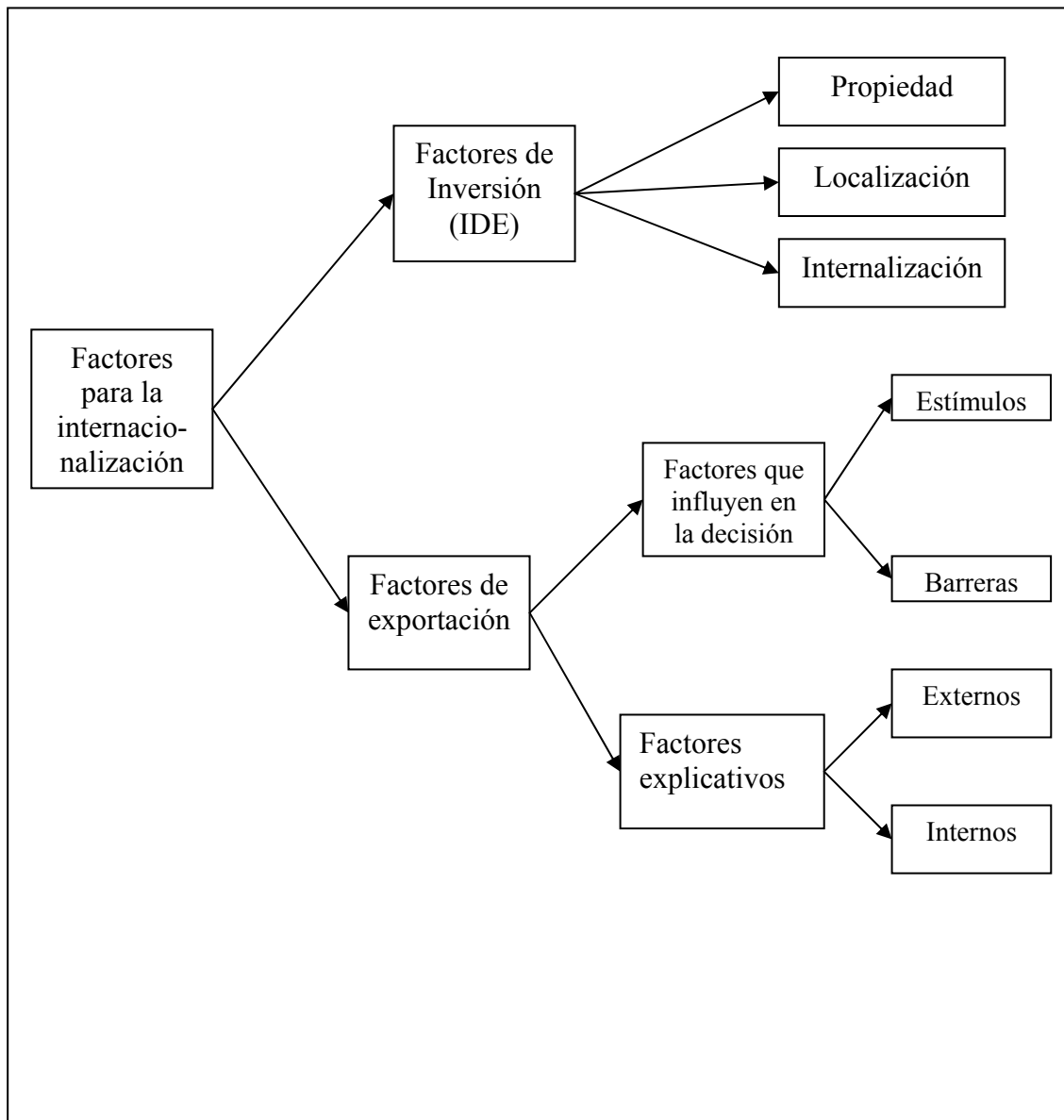
En *primer lugar*, se estudian cuáles son los factores que hacen que la empresa opte por fórmulas inversoras, profundizando en las variables OLI (iniciales en inglés de propiedad,

¹⁸ Esta afirmación queda corroborada por el estudio de Fernández-Arroyabe y Arranz (2001), en el que más de un 90 % de las empresas encuestadas realizaban exportaciones, mientras que un 45 % desembolsaban inversión fuera de España. El tercer modo de entrada más utilizado, el establecimiento de acuerdos de colaboración, era empleado por menos del 11% de las empresas encuestadas.

localización e internalización), que son las determinantes de la inversión según Dunning (1977).

En *segundo lugar*, se analiza el comportamiento de la empresa cuando ésta elija exportar en lugar de invertir, diferenciándose los factores que actúan como barreras o estímulos al inicio de la actividad exportadora de aquellos que explican el comportamiento exportador de la empresa.

FIGURA 2.1.: Factores que condicionan el proceso de internacionalización



Fuente: Elaboración propia.

2.1. Factores de inversión

Basándose en proposiciones de teorías previas sobre la inversión (fundamentalmente, teorías de comercio internacional y de los costes de transacción), Dunning (2001) centra la decisión sobre el modo de entrada en el equilibrio entre los riesgos y beneficios de cada uno de ellos. Dicho beneficio se evalúa en función de tres factores: la propiedad, la localización y la internacionalización¹⁹. Las ventajas potenciales que puede obtener la empresa de cada una de estas variables, determinarán la elección de un modo de entrada u otro. A continuación, se analizarán los tres factores²⁰.

En primer lugar, el *factor propiedad* hace referencia a la necesidad de que la empresa posea recursos -activos y habilidades- que le reporten ventajas competitivas para que pueda rivalizar con las empresas locales en un mercado extranjero, compensando así el incremento de coste que le supone a ésta servir a estos mercados (Buckley y Casson, 1976). Según sean esas ventajas, la empresa optará por un modo de entrada u otro. Así, cuando la ventaja se base en la posesión exclusiva de una capacidad o recurso –como la diferenciación del producto o el uso de una tecnología novedosa-, la empresa tratará de evitar el riesgo de que esa capacidad o recurso sea copiado, optando por un modo de entrada de alto control, como la creación de una filial en el extranjero (Anderson y Coughlan, 1987).

Partiendo del presupuesto de que la empresa necesita recursos para afrontar su internacionalización, hay estudios que analizan el efecto que ejercen determinados atributos de la organización -como el tamaño o experiencia internacional- sobre su comportamiento inversor (Christensen et al. 1987; Holzmüller y Kasper, 1991; Galán et al. 2000). Respecto al tamaño, parece obvio que las empresas más grandes, tendrán una mayor capacidad de absorción del incremento de costes que las de menor tamaño. Se puede encontrar evidencia empírica que demuestra que el tamaño de la empresa está altamente correlacionado con la propensión a entrar en mercados exteriores a través de fórmulas de inversión que implican un fuerte compromiso de recursos, como la creación de filiales o el establecimiento de *joint ventures* (Buckley y Casson, 1976).

¹⁹ El paradigma ecléctico enunciado por Dunning (1977) se asienta en la conjunción de estos tres factores., Para profundizar en esta teoría, ver Dunning (1977; 1981, 1988, 2001).

²⁰ Aunque el análisis sobre la decisión de inversión se ha centrado en la valoración de los tres factores por separado, se han desarrollado trabajos que estudian el efecto de la interacción entre ellos (Agarwal y Ramaswani, 1992).

La experiencia internacional de la empresa también influye en el modo de entrada que elegirá la organización para abordar el mercado extranjero. Así, las empresas sin experiencia tienden a exagerar los riesgos de la internacionalización, teniendo preferencia por fórmulas de bajo compromiso de recursos como la exportación, mientras que a medida que aumenta su experiencia internacional, las empresas se inclinarán por fórmulas de menor compromiso – inversión- (Anderson y Gatignon, 1986).

La segunda variable que influye en la elección del modo de entrada es el **factor localización**. Las teorías sobre el comercio internacional (Hymer, 1976; Dunning, 1977) enfatizan el papel determinante de diferentes características del país y del mercado que la empresa quiere abordar, como los costes o la disposición de factores como el trabajo o el capital, a la hora de entrar en un país extranjero. Cuando la empresa decida invertir en un mercado, evaluará su atractivo, que vendrá determinado por su potencial y riesgo. Así, en aquellos mercados con un alto potencial, las fórmulas de inversión le reportarán mayores beneficios, debido a la oportunidad de alcanzar economías de escala (Agarwal y Ramaswani, 1992). A su vez, cuando las políticas gubernamentales son variables y de carácter restrictivo, la incertidumbre para las empresas extranjeras aumenta, lo que perjudica la actividad inversora (Root, 1994).

En tercer lugar, en cuanto al **factor internalización**, hay evidencia (Fernández, 1991; García, 2004) que demuestra que los modos de bajo control (licencias, *joint venture*, etc.) permiten a la empresa, por un lado, beneficiarse de las economías de escala del conjunto de empresas del mercado, y, por otro, evitar las desventajas burocráticas asociadas a la integración de la estructura productiva o comercializadora en la propia empresa. Sin embargo, se recomiendan las fórmulas de alto control (como la creación de filiales) en aquellos casos en los que haya sospecha de comportamiento oportunista por el hipotético socio, o cuando éste pueda subir el coste de la contratación por la falta de alternativas competitivas (Agarwal y Ramaswani, 1992).

2.2. Factores de exportación

La literatura sobre el proceso de internacionalización se divide en dos enfoques: por una parte, los estudios que analizan los factores que condicionan la decisión de la empresa sobre

internacionalizarse, y, por otra, los trabajos sobre los factores explicativos del comportamiento de las empresas durante dicho proceso (Acedo, 2003). Ésta es la clasificación que se seguirá en el presente apartado (figura 2.1), y que, aunque es la mayoritaria, no es la única presente en la literatura, coexistiendo con otras tipologías, como la de Fletcher (2001) quien clasifica a los determinantes en factores de entorno interno –características de los directivos y de la organización- o de entorno externo –estímulos externos y barreras externas-.

2.2.1. Factores que determinan la decisión de exportar

2.2.1.1. Estímulos

Los estudios sitúan el inicio del proceso de internacionalización en diferentes momentos, llegando incluso al deseo de iniciar dicho proceso (Wiedersheim-Paul et al. 1978). Según este punto de vista, el decisor es el factor esencial en el proceso de internacionalización. En este contexto, definiremos los estímulos como todos aquellos factores que influyen en la decisión de una empresa sobre el inicio y desarrollo de operaciones internacionales en su primera etapa, la exportación (Johanson y Vahlne, 1977; Leonidou, 1995b).

Estos estímulos, dependiendo de la perspectiva desde la que se analicen o el nivel de análisis que empleen, varían según los estudios. Las clasificaciones más habituales son las que atienden al origen de los estímulos -externos vs. internos-, y su naturaleza -proactivos vs. reactivos-. Los estímulos internos son aquellos derivados de influencias de la empresa, como por ejemplo las economías de escala, o sus competencias internas (Leonidou, 1995b). Por otra parte, los estímulos externos proceden del entorno en el que opera, o puede que opere la empresa, como los programas de promoción del Gobierno (Albaum, 1983; Genctürk y Kotabe, 2001), la quiebra de un competidor (Stewart y McAuley, 1999), el impulso dado por agentes y organizaciones externas (Leonidou, 1995b; Simpson y Kujawa, 1974; Barker y Kaynak, 1992) o los pedidos recibidos durante ferias y misiones comerciales (Simpson y Kujawa, 1974).

Sin embargo, esta aproximación tradicional a los estímulos es limitada, principalmente porque arroja poca evidencia sobre el patrón de comportamiento de las empresas exportadoras en los mercados exteriores (Katsikeas, 1996). Para superar esta limitación, Katsikeas (1996) propone una nueva aproximación, centrándose en el análisis de si las empresas toman la

iniciativa de buscar, identificar y explotar las oportunidades de mercado, diferenciando entre los estímulos de naturaleza proactiva y los de naturaleza reactiva.

En primer lugar, los estímulos proactivos se manifiestan en el comportamiento agresivo y la búsqueda deliberada de oportunidades de exportación. Katsikeas (1996) relaciona los estímulos proactivos con los siguientes factores: la búsqueda de beneficios y oportunidades en el exterior (Kaynak y Erol, 1989; Barker y Kaynak, 1992), la capacidad de la empresa para modificar fácilmente sus productos para los mercados de exportación (Katsikeas y Piercy, 1992), los programas públicos de promoción de la exportación (Kaynak y Erol, 1989; Albaum, 1983; Gençtürk y Kotabe, 2001), la regulación de los países extranjeros, la posesión de productos únicos (Leonidou, 1995b), las economías de escala resultantes de pedidos adicionales (Diamontopoulos et al. 1990), y ciertos elementos de gestión, como la presencia de gestores con un concepto favorable de la exportación (Diamontopoulos et al. 1990). En definitiva, son factores que juegan un papel clave en la estimulación de la actividad exportadora continua.

En segundo lugar, los estímulos reactivos están relacionados con una actitud pasiva en la búsqueda de oportunidades de mercado, conduciendo eventualmente a una implicación fortuita o accidental en la exportación (Morgan y Katsikeas, 1997). Para Katsikeas (1996) estos estímulos reactivos son los asociados al desarrollo de las siguientes circunstancias: condiciones adversas del mercado doméstico (Kaynak y Erol, 1989; Katsikeas y Piercy, 1992), oportunidad de reducir inventarios (Leonidou, 1995b, Katsikeas y Piercy, 1992), disponibilidad de capacidad de producción (Barker y Kaynak, 1992; Diamontopoulos et al. 1990), movimientos favorables de tipos de cambio (Katsikeas y Piercy, 1992), oportunidad de incrementar el número de mercados en los que la empresa esté presente (Diamontopoulos et al. 1990), y pedidos no solicitados de clientes foráneos (Kaynak y Erol, 1989; Barker y Kaynak, 1992).

Partiendo de la combinación de las dos clasificaciones analizadas, Albaum et al. (1994) proponen una tipología en la que clasifican los estímulos según su origen (internos o externos) y su naturaleza (proactivos o reactivos). El resultado se traduce en las siguientes cuatro categorías mixtas:

- 1) **Estímulos proactivos-internos.** Proceden del entorno interno, pero están conectados al interés de la empresa en explotar competencias internas exclusivas u oportunidades de mercado (Morgan y Katsikeas, 1997). Los estímulos que responden a estas características son la orientación favorable de los directivos hacia la exportación, los objetivos de crecimiento y beneficios, las ventajas de comercialización, las economías de escala, el mejor aprovechamiento de las habilidades directivas, la adaptabilidad de los productos y la posesión de un producto o tecnología exclusiva (Albaum et al. 1997; Morgan y Katsikeas, 1997).
- 2) **Estímulos proactivos-externos.** Al igual que en la categoría anterior, estos estímulos tienden a ser asociados con el comportamiento agresivo y con la búsqueda deliberada de oportunidades en mercados extranjeros, pero su origen es el entorno externo (Morgan y Katsikeas, 1997). Ejemplos de estos estímulos son las oportunidades en mercados exteriores, las actividades de promoción, asistencia e incentivos a la exportación, regulación favorable en el mercado exterior de destino y movimientos favorables del tipo de cambio (Albaum et al. 1997; Morgan y Katsikeas, 1997).
- 3) **Estímulos reactivos-internos.** Proceden de la empresa, haciendo que ésta participe en negocios internacionales como reacción a ciertas condiciones o eventos (Morgan y Katsikeas, 1997). Los principales estímulos reactivos-internos son: la diversificación del riesgo, la extensión del periodo de venta de productos estacionales, y el exceso de capacidad de producción o de otros recursos (Albaum et al. 1997; Morgan y Katsikeas, 1997).
- 4) **Estímulos reactivos-externos.** Su origen está en el entorno externo, pero denotan una actitud pasiva hacia las actividades de exportación, cuyo desarrollo responde a circunstancias fortuitas o a la presión del entorno (Morgan y Katsikeas, 1997). Aquí destacan los siguientes: pedidos inesperados, mercado doméstico saturado, pequeño o en estancamiento y las fluctuaciones y bajadas de la demanda doméstica (Albaum et al. 1997; Morgan y Katsikeas, 1997).

Por otra parte, las motivaciones para el desarrollo de actividades internacionales más frecuentemente declaradas por las empresas españolas, según el estudio de Fernández-Arroyabe y Arranz (2001), son diversificar mercados (70% de las respuestas) y seguir

creciendo (68%). Este resultado es congruente con el obtenido por estudios anteriores (García-Canal et al. 1998).

Para finalizar con el estudio de los estímulos, cabe destacar una crítica que suele hacerse a la literatura sobre esta cuestión. Los análisis sobre el grado de influencia de los diferentes estímulos en la decisión de exportar se basan en la valoración hecha por los directivos de las propias empresas (Leonidou, 1995b, Katsikeas, 1996). Esta subjetividad, unida a los diferentes instrumentos de investigación empleados –cuestionarios o entrevistas–, y al diferente diseño de las preguntas (Leonidou, 1995b), hace que tanto los estímulos analizados como los resultados no sean homogéneos. Así, el número de estímulos analizados en los diferentes trabajos revisados por Leonidou (1995b) osciló entre cinco y treinta.

La no coincidencia de resultados se manifiesta en los trabajos de Leonidou (1995b) y Katsikeas (1996). Según Leonidou (1995b), el factor que más estimula al comportamiento exportador de la empresa es la recepción de pedidos no solicitados, seguido del exceso de capacidad de producción y la falta de oportunidades en el mercado doméstico, lo que indica la forma pasiva y oportunista bajo la que acometen la exportación la mayoría de las empresas. Sin embargo, para Katsikeas (1996) son dos estímulos proactivos relativos a las características de los gestores de la empresa los más decisivos a la hora de tomar la decisión de exportar: la presencia de un gestor con una mentalidad orientada a la exportación y la oportunidad de aprovechar mejor las habilidades de los directivos. Junto a estos dos factores, Katsikeas (1996), coincidiendo con el análisis de Leonidou (1995b), destaca la recepción de pedidos no solicitados como el estímulo más decisivo para las empresas.

En definitiva, a pesar del esfuerzo hecho por identificar y sistematizar los estímulos condicionantes del comportamiento exportador, la investigación presenta una serie de limitaciones -fundamentos conceptuales incompletos, metodologías simples empleadas y heterogeneidad de los resultados obtenidos- que hacen que el problema todavía esté en una etapa de identificación y conceptualización (Leonidou, 1995b).

2.2.1.2. Barreras

No se puede explicar el comportamiento exportador de las empresas sin realizar un análisis de las barreras a las que se tienen que enfrentar (Bilkey y Tesar, 1977; Bilkey, 1978)²¹.

Los estudios sobre las barreras percibidas por las empresas parten de dos enfoques diferentes: en primer lugar, desde el análisis de las diferencias de percepción de los obstáculos de las empresas exportadoras con respecto a las no exportadoras (Bilkey, 1978; Leonidou, 1995a); y, en segundo lugar, desde la perspectiva del estudio de cada una de las barreras. Los resultados de los estudios comparativos entre las empresas exportadoras y las no exportadoras no han ido en una única dirección. Así, mientras que la mayoría de estudios concluyen que las empresas que no exportan perciben más barreras a la exportación que las exportadoras (Bilkey y Tesar, 1977), también hay trabajos que no encuentran diferencias significativas entre ambos tipos, o que incluso destacan una relación inversa -es decir que las empresas no exportadoras perciben menos barreras que las exportadoras- (Sharkey et al. 1989).

También desde este mismo enfoque, se han analizado las distintas percepciones de las barreras de las empresas exportadoras y las no exportadoras. Así, las no exportadoras ponen más énfasis en factores que inhiben el inicio de la exportación, mientras que las exportadoras acentúan los problemas operativos y de procedimiento (Leonidou, 1995a). Así, la falta de información -respecto al mercado, los canales de distribución y las ayudas del gobierno- es el problema más destacado por las empresas no exportadoras (Yaprak, 1985, Kedia y Chhokar, 1985; Cheong y Chong, 1988; Hook y Czinkota, 1989), mientras que para las exportadoras son el exceso de burocracia (Yaprak, 1985; Hook y Czinkota, 1989) y los problemas relativos a la comercialización del producto en el mercado extranjero (Kedia y Chocar, 1986). En definitiva, las empresas no exportadoras perciben un mayor riesgo procedente del entorno que las exportadoras (Manolova et al. 2002).

Christensen et al. (1987) van más allá, comparando la percepción que de las barreras tienen las empresas exportadoras exitosas, con respecto a las que han fracasado en su intento y han dejado de exportar. Las empresas ex-exportadoras perciben cada una de las cuatro

²¹ Hay, no obstante, estudios que demuestran la ausencia de efecto significativo entre las barreras percibidas y el comportamiento exportador (Madsen, 1989).

categorías de barreras que ellos definen –inadecuados incentivos financieros, alta intensidad competitiva internacional, obstáculos internos de la firma y la necesidad de servir al mercado doméstico-, como obstáculos más serios a la exportación que las exitosas.

Por otra parte, desde el enfoque del análisis de cuáles son las barreras más importantes según las empresas, sin discriminar entre las que exportan y las que no exportan, los resultados tampoco han sido homogéneos. Bauerschmidt et al. (1985) agrupan las barreras en cinco categorías y, según la importancia que les otorgan las empresas, las ordenan de la siguiente forma: primero, los límites exógenos a la empresa (las fluctuaciones del tipo de cambio o la presencia de aranceles); segundo, la distancia comparativa entre el mercado del país de procedencia y el de destino de la empresa (coste logístico, distancia cultural, requisitos de adaptación del producto, canales de distribución inadecuados); tercero, la falta de compromiso exportador de los directivos; la cuarta barrera más importante es la falta de políticas de promoción del gobierno del país del que procede la empresa (Bilkey, 1978), y quinto, la rivalidad competitiva del mercado de exportación (Bauerschmidt et al. 1985).

Sin embargo, para algunos autores, en los últimos años la intensidad competitiva internacional se ha configurado como la barrera más importante en la actualidad (Kaleka y Katsikeas, 1995; Leonidou, 1995a, 2000). Asimismo, se ha destacado la falta de información sobre el mercado que se quiere abordar como un importante obstáculo que contribuye al aumento de la incertidumbre a la hora de desarrollar operaciones internacionales (Leonidou, 1995a; Eriksson et al. 1997).

Respecto a las empresas españolas, en las primeras experiencias de internacionalización, los principales obstáculos encontrados por las empresas se relacionan con el idioma, la falta de tradición internacional, y la estimación de gastos para el inicio de las actividades internacionales (Alonso y Donoso, 1998; Fernández-Arroyabe y Arranz, 2001). Sin embargo, cuando las empresas avanzan en su internacionalización, destacan como principales obstáculos los operativos, como los relativos a la logística, los clientes, etc. (Fernández-Arroyabe y Arranz, 2001).

Teniendo en cuenta los resultados de los estudios, parece que las barreras que más obstaculizan la actividad exportadora de la empresa parecen ser las que proceden del entorno de ésta y las de naturaleza operativa. En cualquier caso, la importancia de cada una de estas

barreras varía en función de la situación de la empresa –si exporta o no, etapa en la que se encuentra, situación geográfica, etc.- Además, se observa que con el fenómeno actual de globalización de la economía, la intensidad competitiva es uno de los principales obstáculos a la exportación con los que se encuentran las empresas.

2.2.2. Factores explicativos del comportamiento exportador

En las últimas décadas se ha desarrollado abundante literatura que ha analizado el comportamiento llevado a cabo por parte de la empresa durante su actividad exportadora. Los factores explicativos no se han analizado desde una perspectiva teórica homogénea (Alonso y Donoso, 1994), sino desde diferentes enfoques, -como la teoría de recursos y capacidades (Westhead et al. 2002), o la contingente (Robertson y Chetty, 2000)-, o niveles de análisis –principalmente desde un punto de vista macroeconómico o de un factor concreto (Acedo, 2003)-.

En lo que sí coinciden la mayoría de estudios (Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998; Acedo, 2003) es en categorizar las variables en factores externos e internos, aunque no hay acuerdo en los factores que deben ser incluidos en cada uno de los grupos (Acedo, 2003). Dicha clasificación se justifica en que ambas categorías se apoyan en diferentes bases teóricas. En concreto, mientras que los factores internos están justificados por la teoría de recursos y capacidades, los factores externos están apoyados por la teoría de la organización industrial. La teoría de los recursos y capacidades (Penrose, 1959) concibe a la empresa como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles (activos, capacidades, procesos, etc.) que son controlados por la empresa y la posibilitan para diseñar e implantar estrategias destinadas a mejorar su eficiencia y eficacia. Por otra parte, según la teoría de la organización industrial (Hymer, 1976) las presiones procedentes del entorno condicionan la estrategia de la empresa, que determina sus resultados económicos.

A su vez, los factores han sido clasificados en factores controlables y no controlables. Así, diversos modelos de marketing han utilizado esta distinción (Bilkey, 1987; Chetty y Hamilton, 1993). Para Zou y Stan (1998), los estudios que se han centrado en los factores controlables como determinantes del comportamiento exportador, asumen implícitamente que los directivos se pueden hacer cargo de las alteraciones en el proceso exportador de sus

empresas, mientras que los estudios que subrayan el papel de los determinantes no controlables (Morgan, 1999), dibujan un panorama fatalista de la exportación.

Para Chetty y Hamilton (1993), los factores más determinantes son los controlables, y en concreto, los asociados con la estrategia y las actitudes y percepciones de los directivos. El modelo propuesto por Zou y Stan (1998) considera a las variables de las categorías estrategia y actitudes y percepciones de los directivos como controlables por parte de la empresa, mientras que a las características de los directivos y a las competencias y características de la empresa las clasifica como incontrolables. Bilkey (1987) va más allá al distinguir entre factores no controlables a corto plazo, que son aquellos que aunque pueden ser controlados en un futuro, a corto plazo no pueden ser dirigidos internamente por los directivos, ni influenciados externamente por la acción del Gobierno, el mercado o la industria.

Teniendo en cuenta lo anterior, la figura 2.2 recoge todos aquellos factores que influyen en el comportamiento exportador. A continuación, se revisa detalladamente cada uno de ellos.

2.2.2.1. Factores externos

Según la teoría contingente, el desempeño exportador de una empresa depende del entorno en el que ésta se mueve (Robertson y Chetty, 2000). El ritmo de internacionalización de la empresa dependerá de la adaptación de la estrategia y estructura de ésta al entorno (Morgan, 1999; Beamish et al. 1999). A pesar de ello, los factores del entorno han recibido poca atención de los investigadores, en comparación con los factores internos (Cavusgil, 1984). Esta falta del control de los factores externos reduce la validez de los resultados (Cavusgil, 1984). De hecho, de los cincuenta estudios revisados por Zou y Stan (1998) entre 1987 y 1997, sólo dieciocho analizaban la influencia de los factores externos.

A la hora de analizar el entorno, los investigadores han diferenciado entre el mercado doméstico y el del país de destino. La mayoría de la atención investigadora se ha dirigido hacia el estudio del mercado destino, con el objeto de analizar la estrategia de entrada óptima. Mientras tanto, sobre el entorno del mercado doméstico se han realizado pocos estudios (Morgan, 1999), a pesar de que éstos pueden contribuir a la mejor adecuación de los recursos y capacidades de la empresa a las oportunidades y amenazas procedentes del exterior. Además, los factores locales influyen en la competitividad de las empresas y favorecen la adopción de determinados comportamientos, convirtiéndose en estímulos al inicio de la

actividad exportadora. En esta línea, Porter (1991) atribuye las razones del éxito internacional de las empresas a determinadas características del entorno de su país de procedencia.

Dentro de cada mercado, diversos estudios destacan el papel principal de la industria en la que opera, o quiere operar, la empresa como factor determinante de la actividad exportadora de ésta (Reid, 1981; Turnbull, 1987; Cavusgil y Zou, 1994; Beamish et al. 1999). Así, determinadas características como su alto contenido tecnológico (Ito y Pucik, 1993) o intensa rivalidad competitiva en precios (Jain, 1989), condicionan la estrategia competitiva de la industria (Porter, 1991), pudiendo impulsar a las empresas a iniciar una actividad exportadora.

Como se ha podido ver, la identificación de las variables del entorno en los diferentes estudios no es homogénea, por lo que sus conclusiones pueden presentar problemas de generalización a las diferentes situaciones (Achrol et al. 1983; Grisprud, 1990; Morgan, 1999). En este trabajo se analizan aquellos factores del entorno del mercado de destino más estudiados en la literatura como determinantes del comportamiento exportador.

a) El Gobierno

Diversos estudios han analizado cuáles son los efectos de las políticas gubernamentales sobre la actividad exportadora de las empresas (Kirpalani y Macintosh, 1980; Moini, 1998; Westhead et al. 2002). El éxito de los programas de promoción de la exportación ha sido escaso porque se han centrado más en lo que pensaban las autoridades que era lo más adecuado, y no en satisfacer las diferentes necesidades de las empresas, según el segmento al que pertenecen o la fase del proceso de internacionalización en el que se encuentran (Moini, 1998; Robertson y Chetty, 2000). Otro hecho que contribuye a esta falta de efectividad de las medidas públicas es la preocupante falta de conocimiento que tienen las empresas respecto a la existencia de estos programas (Crick y Czinkota, 1995; Moini, 1998). En cuanto a la utilidad de los diferentes tipos de programa, Moini (1998) analizó 16 actividades de promoción, siendo las mejor valoradas las actividades de información sobre el mercado de destino –localización de agentes, potenciales compradores y mercados con demanda para los productos de la empresa- y el servicio de garantía de cobro de sus ventas.

No todas las empresas se benefician o valoran las medidas de asistencia gubernamentales de la misma forma. De hecho, diversos estudios han analizado las diferencias en el efecto de los programas, según el tamaño de la empresa, o si desarrollan una actividad exportadora regular (Malekzadeh y Nahavandi, 1985; Moini, 1998; Gençtürk y Kotabe, 2001; Westhead et al. 2002). En este sentido, la mayoría de estos estudios coinciden en señalar que son las empresas de reducido tamaño, las que todavía no exportan o que lo están empezando a hacer, las que más se pueden beneficiar de la ayuda del Gobierno (Kirpalani y Macintosh, 1980). Esto es debido a que las empresas con una experiencia consolidada en exportación tienen una menor necesidad de información (Denis y Depelteau, 1985)²².

En definitiva, la actividad del Gobierno puede contribuir a que la empresa desarrolle ventajas competitivas, sobre todo a la hora de iniciar la actividad exportadora (Porter, 1991). Con esta ayuda institucional, la empresa podrá desarrollar en mercados extranjeros aquellas capacidades organizacionales que posee en su mercado doméstico (Westhead et al. 2002). De hecho, los programas de promoción gubernamentales han sido considerados como uno de los factores externos determinantes del comportamiento exportador de la empresa (Grisrud, 1990; Katsikeas et al. 1996), así como un elemento clave de la estrategia de marketing de exportación (Leonidou et al. 2002).

b) Situación económica del país

Las características económicas del mercado de destino de la exportación se han analizado desde tres enfoques diferenciados: en primer lugar, como factores que condicionan la estrategia de la empresa previa al inicio de la actividad exportadora; en segundo lugar, como factores que determinan la decisión de internacionalización, en forma de estímulos o barreras; y, en tercer lugar, como factores explicativos del comportamiento exportador, una vez iniciado.

Desde el primer enfoque, Thorelli (1990) analizan la influencia de factores como la existencia de aranceles o barreras no arancelarias, el control del tipo de cambio, la magnitud de los costes de transporte, o el sistema impositivo y financiero sobre la estrategia de

²² Por otro lado, algunas investigaciones, aunque son minoritarias, arrojan el resultado contrario de que las empresas que exportan regularmente valoran mejor los programas de asistencia del Gobierno (Moini, 1998; Westhead et al. 2002).

selección de los mercados y del modo de entrada. Estas variables macroeconómicas no sólo afectan a la elección de *dónde* y *cómo* se exportará, sino que elementos como la fortaleza de la moneda del mercado que se quiere abordar, influyen en otras decisiones estratégicas como la determinación del precio de exportación (Cavusgil, 1990).

Desde el segundo enfoque, las variables macroeconómicas del mercado de destino también pueden actuar como estímulos o barreras a la exportación. Estos factores ya fueron comentados, por lo que aquí sólo se va a destacar la existencia de numerosos estudios de las características económicas del país desde esta perspectiva (Kaynak y Erol, 1989; Albaum, 1983; Genctürk y Kotabe, 2001). Las variables más estudiadas son los tipos de cambio, la regulación del país de destino, el sistema burocrático y la falta de información sobre el mercado exterior (Katsikeas y Piercy, 1992).

Desde el tercer enfoque, las características económicas del país también pueden afectar al ritmo del proceso exportador de la empresa. Así, factores como la evolución de la tasa de riesgo, el tipo de cambio o el nivel de proteccionismo de un país pueden acelerar, desacelerar e incluso acabar con la actividad exportadora de la empresa (Cavusgil, 1990; Robertson y Chetty, 2000).

Por lo tanto, las condiciones económicas del país determinan el comportamiento exportador de la empresa en sus diferentes etapas, tanto a la hora de decidir si acometer la internacionalización de la empresa, como durante su actividad exportadora. Cuando se elija el mercado al que se accederá es importante valorar algunas de sus características económicas, pues determinarán en una medida importante el éxito empresarial (Guerras y Navas, 2007).

c) Características de la demanda

A la hora de analizar la relación entre la demanda de un país y la actividad de exportación de la empresa, cabe realizar dos consideraciones: en primer lugar, para estudiar esta relación se ha analizado el atractivo de un mercado, medido tradicionalmente por el tamaño y evolución de la demanda del mismo (Madsen, 1989; Manolova et al. 2002). En segundo lugar, hay que distinguir entre el mercado de destino de las exportaciones y el de origen de la empresa. Cuando el mercado de destino es atractivo, hay un efecto directo positivo sobre el rendimiento exportador y uno indirecto sobre el nivel de compromiso dentro de la empresa,

que se manifiesta en una mejora en la adaptación de los trabajadores, en la planificación y control de la gestión, y en unos mejores resultados (Madsen, 1989).

Cuando el mercado atractivo es el de origen, el efecto es negativo; es decir, cuando éste tiene un potencial alto de ventas y beneficios, la empresa reducirá sus esfuerzos exportadores (Manolova et al. 2002; Madsen, 1989). Porter (1991) analizó cómo las condiciones de la demanda del mercado de procedencia de la empresa pueden *tirar* hacia el exterior de los productos y servicios de una nación. Esto sucede, según Porter, cuando los compradores locales se vuelven más *móviles*²³, o cuando los gustos y necesidades de los consumidores locales se transmiten a los extranjeros.

Por lo anteriormente señalado se puede decir que las características de la demanda -tanto del mercado de procedencia de la empresa como del de exportación-, influyen en su competitividad, y, por lo tanto, en su comportamiento exportador (Porter, 1991). Esta influencia será de sentido opuesto según que el mercado atractivo sea el de origen o el de destino.

d) Información

La literatura ha analizado la relación entre la información y el comportamiento exportador de la empresa desde dos enfoques: por un lado, desde un punto de vista positivo, resaltando cómo el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información hace que las distancias entre los países sean más pequeñas, la comunicación fluya más rápida, y que, por lo tanto, desarrollar actividades de comercio internacional sea más fácil (Jovell, 2007).

Por otro lado, desde un punto de vista negativo, la información también puede ser fuente de obstáculos a la expansión internacional de la empresa si no se usa de una forma óptima, o cuando la empresa se encuentra con una falta de conocimiento sobre la actividad de exportación o los mercados extranjeros. Además, son numerosos los estudios que conciben la internacionalización como un proceso dinámico de aprendizaje mediante el cual se reduce la incertidumbre presente en los mercados de exportación y se reduce el riesgo que se afronta en la actividad exportadora (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Eriksson et al. 2000; Forsgren, 2002). Esto explica, como ya se ha visto, que las empresas perciban cada vez

²³ Así define Porter (1991) a los consumidores que viajan con frecuencia a otras naciones.

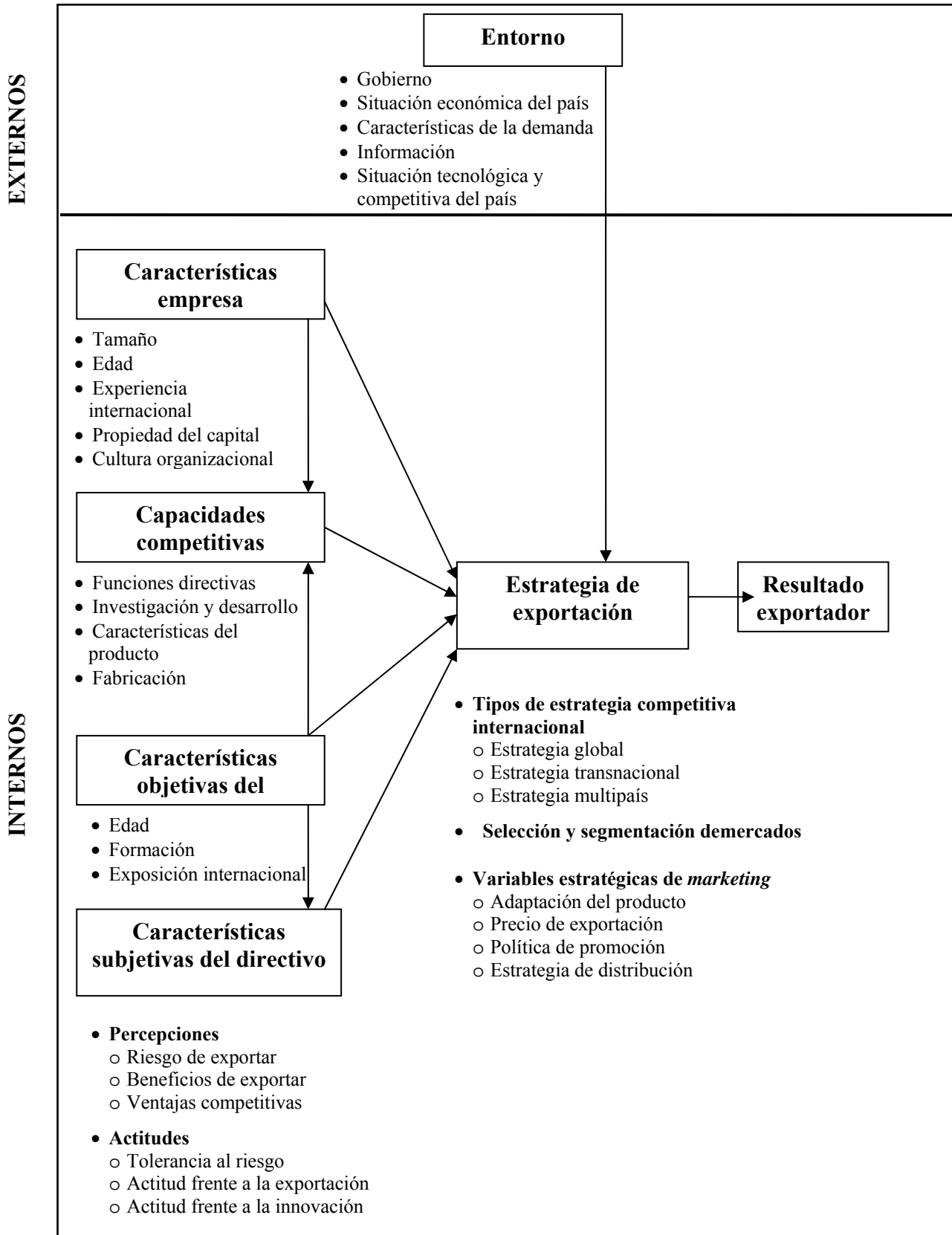
menos barreras según avanzan en su proceso de internacionalización (Cavusgil y Naor, 1987; Sharkey et al. 1989).

Para superar estas barreras causadas por la falta de información, los programas de asistencia del Gobierno adquieren un gran protagonismo (Gençtürk y Kotabe, 2001). De hecho, la falta de desarrollo de esta función por parte del Gobierno de un país es uno de los motivos que pueden influir en el retraso en la internacionalización (Malekzadeh y Nahavandi, 1985). Sin embargo, la asistencia gubernamental se considera más como un factor higiénico - en el sentido de que es una condición necesaria para que las empresas pequeñas, más necesitadas de soporte en cuanto a información y recursos, puedan competir en mercados internacionales-, que como una condición suficiente para alcanzar el éxito (Kirpalani y Macintosh, 1980).

Parte de la literatura se ha centrado en el estudio de las fuentes de información de las que se puede servir la empresa (Bodur y Cavusgil, 1985; Denis y Depelteau, 1985). Según el estudio de Bodur y Cavusgil (1985), las empresas exportadoras prefieren usar los canales en los que la empresa busca activamente información primaria del país al que se quiere exportar –visita al mercado de exportación, estudios de mercado elaborados por la propia empresa e información procedente del representante en el mercado extranjero-, en contraposición a aquellos canales de los que la empresa extrae información secundaria de una forma más pasiva –Cámaras de Comercio y otras instituciones de promoción de la exportación, bancos, ferias, etc.-. Estos resultados son congruentes con los obtenidos por Denis y Depelteau (1985), que demuestran que las empresas no confían demasiado en la efectividad de los servicios de información provistos por terceros, mientras que cuando es la propia empresa la que busca la información, asistiendo a ferias y misiones comerciales, el efecto sobre la actividad exportadora es positivo.

En definitiva, el éxito de la empresa en el entorno de competencia global depende del uso efectivo de la información. De hecho, la información se ha configurado como una fuente de ventaja competitiva sostenible en el mercado mundial global (Porter, 1980). De todas formas, hay que tener en cuenta que la cantidad de información que una empresa necesita, y el uso que le dé a ésta, variará de una empresa a otra, dependiendo de las características organizativas de cada una y de las tareas para las que quiere dicha información (Menon y Varadarajan, 1992).

FIGURA 2.2: Factores explicativos del comportamiento exportador



Fuente: Elaboración propia a partir de Aaby y Slater (1989), Leonidou et al. (1998) y Martínez (2000).

e) Situación tecnológica y competitiva del país

La internacionalización de la empresa está incrementándose debido a factores como el incremento de la intensidad tecnológica y competitiva de los mercados. A tal respecto, a continuación se analizará el efecto de ambos fenómenos sobre el comportamiento exportador de la empresa.

En primer lugar, diversos estudios han encontrado que el nivel *de tecnología de una industria*, medido a través del gasto en investigación y desarrollo (I+D) de sus empresas, es un factor importante en la explicación de la internacionalización de éstas, encontrando un efecto positivo en la relación entre desarrollo tecnológico de la industria e intensidad exportadora (Cavusgil, 1984; Ito y Pucik, 1993; Crack y Jones, 2000).

Por otra parte, los gustos por un producto con un mayor contenido tecnológico también afectan al comportamiento exportador de la empresa. Así, la menor exigencia en cuanto a desarrollo de productos por parte de los clientes locales frente a los foráneos, hace que las empresas de la industria de ese país queden rezagadas en la carrera de la innovación frente a sus rivales extranjeros y pierdan, por lo tanto, competitividad internacional (Porter, 1991).

En segundo lugar, el efecto de la *intensidad competitiva del país* ha sido analizado en relación al mercado de origen y de destino de las exportaciones. En cuanto al primero, hay una relación directa entre el nivel de competencia del mercado y la etapa de exportación en la que la empresa se encuentra. Así, las empresas que operan en entornos poco competitivos, suelen encontrarse en etapas poco avanzadas de su internacionalización (Cavusgil, 1984) y realizarán pocos esfuerzos dirigidos a la exportación (Madsen, 1989). Al contrario, las empresas que compiten intensamente en sus mercados de origen se presionan unas a otras para mejorar e innovar, aumentando su competitividad internacional (Porter, 1991).

Respecto al mercado de destino de las exportaciones, diversos estudios han demostrado el efecto inverso y significativo de la situación competitiva de éste sobre los resultados de exportación de la empresa (Cavusgil y Zou, 1994). Cuanto mayor es la competitividad, más se reducirá el margen de beneficio en ese mercado y bajarán los resultados. Las empresas dirigirán sus esfuerzos exportadores hacia aquellos mercados que tengan una combinación de demanda potencial y baja rivalidad competitiva (Madsen, 1989).

2.2.2.2. Factores internos

A pesar de la importancia demostrada del entorno como determinante del comportamiento exportador de la empresa (Morgan, 1999), éste no se puede explicar sin analizar los factores internos a la empresa (Cavusgil y Nevin, 1981, Grisprud, 1990), que se pueden clasificar en las siguientes cinco categorías (ver figura 2.2): características de la empresa, capacidades de la empresa, perfil de los directivos, actitudes y percepciones de los directivos, y estrategia de exportación. En la literatura se ha encontrado evidencia empírica sobre el potente valor predictor de los factores internos sobre el comportamiento exportador (Gómez-Mejía, 1988; Crack y Chaudhry, 1997), demostrándose en diversos estudios que dicha relación es más significativa que la de los factores externos (Kirpalani y MacIntosh, 1980; Madsen, 1989). A continuación, se analizan cada una de las cinco categorías de los factores internos.

a) Características de la empresa

Existe un amplio acuerdo en admitir que las características de la empresa tienen un efecto determinante sobre el comportamiento exportador (Delacroix, 1984; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Javalgi et al. 2000). En la literatura sobre esta cuestión se han empleado diferentes dimensiones del comportamiento exportador como variable dependiente, como el resultado exportador (Aaby y Slater, 1989; Robertson y Chetty, 2000), la propensión exportadora (Bilkey, 1978) o la actitud frente a la exportación (Grisprud, 1990). La relación causal entre las características de la empresa y estas dimensiones del comportamiento exportador es indirecta, al igual que se hace en este trabajo, en el que las primeras influyen en los resultados a través de la estrategia, tal y como se puede ver en la figura 2.2.²⁴

Con relación a cada una de las características de la empresa individualmente consideradas, hay que plantearse dos cuestiones: en primer lugar, la identificación de cuáles tienen un mayor efecto en la actividad exportadora de la empresa, y, en segundo lugar, la dirección y magnitud del efecto. A continuación, se van a abordar ambas cuestiones para aquellas características de la empresa consideradas en un mayor número de trabajos: tamaño, edad, experiencia internacional, cultura organizacional y propiedad del capital de la empresa.

²⁴ Sin embargo, también hay modelos que sí contemplan una relación directa entre características y resultado exportador (Cooper y Kleinschmidt, 1985, Casillas y Acedo, 2005).

a.1. Tamaño

Como destaca Philp (1998), el tamaño de la empresa es una variable frecuentemente estudiada. Aaby y Slater (1989) concluyen que la literatura no coincide a la hora de determinar la relación entre el tamaño y el comportamiento exportador de la empresa, ya sea medido en términos de propensión exportadora o de intensidad exportadora (Cavusgil y Naor, 1987; Christensen et al. 1987; Gripsrud, 1990; Calof, 1994; Melle y Raymond, 2001; Suárez et al. 2002).

En primer lugar, con respecto al efecto del tamaño de la empresa y su propensión exportadora, a pesar de que los resultados de la mayoría de los estudios tienden a confirmar la existencia de cierta asociación positiva, también hay evidencia que demuestra que la relación no está tan clara (Czinkota y Johnston, 1983; Bonaccorsi, 1992), o incluso que es inversa –a menor tamaño de la empresa, mayor propensión exportadora- (Grisprud, 1990; Merino, 2001; Alonso y Donoso, 1994).

En segundo lugar, son mayoría los estudios que no encuentran relación significativa alguna entre tamaño e intensidad exportadora (Diamantopoulos e Inglis, 1988; Bonaccorsi, 1992; Katsikeas et al. 1996; Eusebio y Llonch, 2006), siendo pocos los que lo hacen, ya sea en sentido negativo (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Wolf y Pett, 2000) o positivo (Culpan, 1989).

A esta falta de resultados definitivos hay que añadir la cuestión de cómo varían los factores que determinan el éxito exportador de una empresa en función del tamaño de ésta. Diversos estudios de las décadas de los setenta y ochenta han coincidido en señalar que el éxito para las grandes multinacionales depende de la alta tecnología, la inversión en I+D, y el empleo de fórmulas de marketing sofisticado y otras formas avanzadas de diseño organizacional (Vernon, 1970; Daniels et al. 1979), mientras que para las empresas pequeñas los factores determinantes son un sistema bien diseñado de información y control, y una gestión y organización orientada y comprometida con la exportación (Kirpalani y Macintosh, 1980)²⁵.

²⁵ Más recientemente se han elaborado trabajos cuyos resultados contradicen la idea de que la tecnología tiene una menor relevancia para las empresas de tamaño reducido (Merino de Lucas, 2001).

En definitiva, numerosas investigaciones han planteado el contraste del teórico efecto positivo del tamaño sobre el comportamiento exportador (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Eusebio y Llonch, 2006). Esta relación *a priori* descansaría en tres motivos básicos: la mayor disponibilidad de recursos organizacionales de las empresas de gran tamaño (Reid, 1981); el desarrollo de economías de escala; y la percepción de menor riesgo en sus operaciones internacionales (Reid, 1981; Bonaccorsi, 1992; Katsikeas et al. 1996). Sin embargo, los resultados de la literatura no son concluyentes a la hora de determinar la magnitud y sentido de la relación.

a.2. Antigüedad

Parece lógico suponer que las empresas más jóvenes muestran un mayor interés en los mercados foráneos que las más antiguas (Lee y Brasch, 1978; Kirpalani y MacIntosh, 1980). Sin embargo, la literatura arroja resultados contradictorios al respecto. Así, se puede encontrar evidencia que demuestra que las empresas de mayor edad tienen una mayor propensión a la exportación que las más jóvenes (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Javalgi et al. 2000) e, incluso, que no hay relación significativa alguna entre ambas variables (Diamantopoulos e Inglis, 1988; Casillas y Acedo, 2005).

Esta diversidad de resultados es congruente con el meta-análisis realizado por Zou y Stan (1998), en el que mientras que la mitad de los estudios revisados soportaban que a más edad menos propensión exportadora, la otra mitad no encontraron un efecto significativo entre ambas variables.

Desde un enfoque secuencial, que asocia la edad con la adquisición de experiencia (Johanson y Vahlne, 1977), parece lógico pensar que las empresas más antiguas, tendrán una mayor experiencia internacional y, por lo tanto, actividad exportadora. Sin embargo, parece que la experiencia internacional está más asociada con otros determinantes que con la antigüedad de la empresa. Además, la aparición de empresas de nueva internacionalización o *born-global* ponen en entredicho esta asociación (Acedo, 2003)²⁶.

²⁶ Estas empresas son aquellas que, prácticamente desde su origen, buscan obtener una parte sustancial de sus ingresos de la venta de sus productos en mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 1997), antes incluso de haber acumulado la experiencia necesaria, según estos enfoques secuenciales, para dar el salto a los mercados internacionales.

Cooper y Kleinschmidt (1985) estudiaron la influencia de las características de la empresa en la estrategia empresarial, afirmando que la edad de una empresa determina la orientación de su estrategia de exportación. Las empresas identificadas por estos autores como *comercializadoras mundiales* (caracterizadas por adaptar su producto y segmentar mercados) eran significativamente más jóvenes que las empresas que seguían otro tipo de estrategias.

En definitiva, aunque la contribución de la edad de la empresa a la explicación del comportamiento exportador, se ha investigado en multitud de ocasiones²⁷ parece que los resultados sobre el sentido de dicha relación no son coincidentes. Sin embargo, el panorama se puede aclarar si consideramos la tendencia actual a que las empresas se planteen su internacionalización casi desde su fundación.

a.3. Experiencia internacional

Según las teorías de internacionalización incremental, el conocimiento adquirido a través de la experiencia en operaciones internacionales genera oportunidades de negocio y constituye, consecuentemente, una fuerza impulsora de la expansión internacional de la empresa (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Siguiendo este planteamiento, las empresas con una mayor experiencia internacional acumulan perciben menor incertidumbre en sus actividades exportadoras (Madsen, 1989; Katsikeas y Morgan, 1994), y, por lo tanto, exportan más intensamente que aquellas con una menor experiencia internacional (Aaby y Slater, 1989).

También desde la teoría de redes, que enfatiza el papel de la interacción entre las empresas que forman una red como camino hacia la internacionalización (Coviello y McAuley, 1999), se puede explicar cómo la experiencia internacional contribuye a que la empresa incremente su internacionalización. Si durante su actividad internacional, la empresa establece una buena red de relaciones, sus contactos le proporcionarán información sobre mercados y consumidores extranjeros, lo que hará que perciba un menor riesgo en su internacionalización (Eriksson et al. 1997, Andersen y Kheam, 1998).

²⁷ Siendo la característica, junto al tamaño, más analizada (Czinkota y Ursic, 1991).

A pesar de que hay trabajos que determinan una falta de relación significativa entre ambas variables (Moon y Lee, 1990), la mayoría demuestran un efecto positivo de la experiencia internacional sobre el compromiso exportador de la empresa (Reid, 1981; Root, 1994). Esta afirmación respalda los planteamientos que conciben la internacionalización como un proceso.

a.4. Propiedad del capital

Partiendo del supuesto de que la empresa está formada por individuos racionales aversos al riesgo, el tipo de propiedad de la empresa explica por qué la decisión de exportar es más deseable para unas empresas que para otras. Sin embargo, son pocos los estudios que han analizado el comportamiento exportador desde la perspectiva de la propiedad de la empresa (Javalgi et al. 2000; Dosoglu-Guner, 2001; Fernández y Nieto, 2005).

Parte de la literatura analiza cómo es el comportamiento exportador en empresas con diferente estructura de capital. Así, según Javalgi et al. (2000), las empresas públicas tienen una propensión a exportar significativamente superior a las privadas. Al contrario, las empresas familiares, exportarán en menor medida (Zulima y Nieto, 2005), lo cual no es sorprendente dado que una parte significativa de la riqueza de la familia propietaria está comprometida en la empresa, siendo estas empresas más conservadoras y aversas al riesgo (Wright et al., 1996).

Adicionalmente, las empresas que mantienen nexos accionariales con otras compañías reducen la incertidumbre y el riesgo percibido de las actividades internacionales, lo que facilita y anima su expansión internacional. Ello hace que estas empresas mantengan una actitud más positiva frente a la internacionalización (Bijmolt y Zwart, 1994, Fernández y Nieto, 2005).

La mayoría de los estudios coinciden en señalar que las empresas gestionadas por profesionales que no ostentan, al mismo tiempo, la propiedad del capital, tendrán una mayor propensión exportadora (Dosoglu-Guner, 2001). Además, en las empresas familiares y privadas, la propensión exportadora es menor, por lo que es aconsejable que sigan políticas de reducción del riesgo, como alianzas con otras empresas.

a.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido definida como “el modelo de valores y creencias compartidas que ayudan a dar a los miembros de una organización significado, y les proveen de las reglas de comportamiento en la organización” (Deshpande y Webster, 1987: p. 2). Cuando la empresa incorpora una cultura fuerte (valiosa, escasa e inimitable) en su organización, ésta puede adquirir una ventaja competitiva sostenible y obtener un alto rendimiento (Barney, 1986b). Además, la cultura organizacional desarrollada por los gestores moldea la percepción de los factores -externos e internos- que tienen los miembros de la organización. Dicha percepción tiene un papel vital a la hora de tomar decisiones acerca de la actividad exportadora de la empresa (Holzmüller y Kasper, 1991).

A pesar de estas razones, la literatura que analiza el efecto de la cultura organizacional sobre el comportamiento exportador ha sido escasa (Acedo, 2003). Dosoglu-Guner (2001) concluye que la adopción de una cultura organizacional caracterizada por ser emprendedora, creativa y adaptable, tiene un efecto positivo y significativo sobre la intención de exportar²⁸, mientras que cuando la cultura organizacional adoptada es más conservadora, apostando por los vínculos morales entre los miembros de la organización, el efecto sobre la intención exportadora es significativamente negativo.

A tenor de la literatura revisada, parece que la cultura organizacional juega un papel determinante del comportamiento exportador de la empresa, como demuestran Holzmüller y Kasper (1991) las variables incluidas en el concepto de cultura organizacional predicen más de un 20 % de la varianza de la tasa de exportación de la empresa. Además, según las características de la cultura organizacional que adopte la empresa, así será la influencia de ésta sobre el comportamiento exportador.

b) Capacidades competitivas

Desde diferentes trabajos se han analizado las capacidades de la empresa como determinantes importantes de su mayor o menor éxito exportador (Madsen, 1989; Zou y Stan, 1998; Eusebio y Llonch, 2006). Aaby y Slater van más allá, llegando incluso a afirmar que “las competencias son probablemente más importantes que las características de la empresa”

²⁸ Dosoglu-Guner (2001) define la intención de exportar como el interés, acompañado de la planificación, de las empresas no exportadoras de emprender actividades exportadoras en los próximos dos años.

(Aaby y Slater, 1989: 21). Este resultado es congruente con el obtenido por Katsikeas et al. (1996), quienes demuestran que el número de ventajas competitivas derivadas de capacidades percibidas por una empresa en un mercado determinado, está positivamente relacionado con su desempeño exportador en ese mercado.

Las capacidades cuya relación con el comportamiento exportador de la empresa ha sido más estudiada en la literatura son aquellas relacionadas con áreas funcionales fundamentales en la empresa (función directiva, fabricación y marketing). Estas capacidades serán analizadas en profundidad en la primera parte del capítulo tercero.

c) Características objetivas de los directivos

La razón de que empresas que se mueven en un entorno idéntico y que cuentan con recursos similares tengan un diferente comportamiento exportador se debe a que tanto las variables externas a la empresa como las características de ésta, deben ser percibidas e interpretadas por el individuo (Gencturk y Kotabe, 2001). Esta percepción dependerá de las características del decisor, quien procesará dicha información según un modelo mental que estará determinado por sus atributos (Prahalad y Bettis, 1986).

Además, para las teorías que conciben la internacionalización como una innovación (Lee y Brasch, 1978; Reid, 1981), el papel del decisor cobra vital importancia, pues la decisión de iniciar la internacionalización supone un sustancial cambio en la actividad de la empresa. En este sentido, las características diversas de los decisores condicionan la decisión que éstos deben tomar (Wally y Baum, 1994), llegando Katsikeas (1994) a afirmar que el peso de las características del individuo en la explicación del comportamiento exportador de la empresa es superior al del resto de los determinantes considerados.

Aunque en algunos trabajos se han analizado conjuntamente las variables objetivas o demográficas –edad, formación, etc.- y las subjetivas –actitudes y percepciones- bajo el *paraguas* común de las características de los directivos (Suárez et al. 2002; Acedo, 2003), en este trabajo ambas dimensiones se analizarán por separado, siguiendo la línea mayoritaria (Cavusgil y Nevin, 1981; Aaby y Slater, 1989; Grisprud, 1990; Zou y Stan, 1998). Este tratamiento se debe al diferente carácter de los atributos demográficos de los directivos frente a las actitudes y las percepciones de éstos. Mientras que las primeras son de carácter objetivo,

no habiendo lugar a interpretación en su medición, las actitudes y percepciones son de carácter subjetivo, y cambiarán cuando los esquemas psicológicos del decisor varíen.

Las características demográficas del individuo afectan a un importante número de factores y procesos y, a través de ellos, a una variedad de resultados organizacionales (McCain et al. 1983). Así, la estructura formal de la organización está decisivamente influenciada por la concepción predeterminada de los directivos sobre cómo desearían que fuera la organización (Holzmüller y Kasper, 1991).

Este aspecto ha sido respaldado por la mayoría de los estudios, para los que el comportamiento exportador de la empresa queda determinado por las características demográficas de sus directivos (Wiedersheim-Paul et al. 1978; Holzmüller y Kasper, 1991; Leonidou y Katsikeas, 1996; Philp, 1998). Sin embargo, se observa falta de claridad en la literatura debido a la existencia de estudios que señalan que las características de los directivos no sirven a la hora de discriminar entre empresas con diferente comportamiento exportador (Cavusgil y Naor, 1987; Moon y Lee, 1990; Manolova et al. 2002; Ibeh, 2003).

Según Holzmüller y Kasper (1991), el efecto directo de las características demográficas del individuo sobre el resultado exportador es pequeño. Para estos autores la importancia de estas variables en el modelo global reside en su poder explicativo sobre otros constructos teóricos, como la orientación exportadora de los directivos o sus valores. Igualmente, en este trabajo las características objetivas de los directivos influyen al resultado exportador indirectamente a través de la estrategia de exportación (figura 2.2.).

Aunque otras características de los directivos, como el grado de familiaridad con culturas extranjeras (Fletcher, 2001), el origen étnico (Leonidou et al. 1998), la nacionalidad del directivo (Ericsson et al. 1997; Fletcher, 2001) o el género (Manolova et al. 2002), también han sido analizadas, en el presente epígrafe sólo se profundizará en el estudio aquellas más veces consideradas: edad, formación y exposición internacional (Leonidou et al. 1998; Zou y Stan, 1998)²⁹.

²⁹ Según Holzmüller y Kasper (1991), el efecto directo de las características demográficas del individuo sobre el resultado exportador es pequeño. La importancia de estas variables en el modelo global reside en su poder explicativo sobre constructos teóricos precedentes, como la orientación exportadora de los directivos o sus valores.

c.1. Edad

La edad de los directivos ha sido la característica demográfica más veces analizada (Fletcher, 2001; Leonidou et al. 1998). Teóricamente, se ha asumido que los directivos más jóvenes tienden a tener una mentalidad más orientada hacia el exterior y más cosmopolita que los directivos de mayor edad (Dichtl et al. 1990; Leonidou et al. 1998). Asimismo, también cabe esperar que los directivos de menor edad desarrollen un papel más activo en la expansión internacional de la empresa (Moon y Lee, 1990). Así, el porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales debería ser más alto cuando los directivos son más jóvenes.

Sin embargo, los estudios empíricos que han tratado de corroborar estas proposiciones teóricas han obtenido resultados contradictorios. Así, mientras que varios estudios confirmaron la relación significativa inversa entre edad e internacionalización (Cavusgil y Naor, 1987), otros obtuvieron una relación en sentido opuesto (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980) e incluso algunos determinaron ausencia de relación significativa alguna (Leonidou et al. 1998; Ibeh, 2003).

De las anteriores contribuciones se puede extraer la conclusión de que la edad del directivo no parece ser el factor más determinante de la orientación favorable a la exportación por parte de la empresa.

c.2. Formación

La habilidad para adquirir, transmitir y usar información sobre los mercados extranjeros es crucial a la hora de exportar (Bilkey, 1977). El directivo ha de procesar esta información - tanto la procedente del entorno como de la propia empresa- para después adoptar las decisiones que le competen. Para dicho procesamiento debe efectuar una filtración previa que estará condicionada por las características del directivo, entre las que destaca su nivel de formación. Un nivel alto ha sido asociado con una capacidad de procesamiento de la información más orientada hacia el exterior (Holzmüller y Kasper, 1991; Philp, 1998).

Los estudios que han examinado la formación de los directivos, se han centrado en el análisis de dos aspectos educacionales: en primer lugar, en el nivel de educación recibida - educación básica, estudios secundarios, universitarios, etc.- (Dichtl et al. 1990), y en segundo

lugar, en la formación específica del directivo -conocimiento de idiomas extranjeros, estudios de marketing o administración, etc.- (Philp, 1998; Ibeh, 2003).

Respecto al *nivel educativo de los directivos*, encontramos disparidad de resultados. Aunque la mayoría de trabajos han asociado significativamente el alto nivel de estudios del directivo con la propensión a exportar de la empresa (Cavusgil y Naor, 1987, Dichtl et al. 1990; Leonidou et al. 1998), algunos estudios –sin embargo- ponen de manifiesto una ausencia de relación significativa entre ambas variables (Moon y Lee, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991; Zou y Stan, 1998; Ibeh, 2003).

Respecto a la *formación específica del directivo*, cabe hacer una nueva distinción entre los estudios con un contenido empresarial, como por ejemplo los estudios de gestión y administración, y los que consisten en el aprendizaje de idiomas extranjeros. En relación a los primeros, el conocimiento en finanzas supone una ventaja competitiva (Moini, 1995), además de tener un poder discriminante entre los exportadores y los no exportadores (Cavusgil y Naor, 1987). En la misma línea, Philp (1998) argumenta que la posesión de conocimientos específicos en materia internacional debe ser considerada como un factor discriminante entre las empresas que exportan y las que no.

Por otra parte, el conocimiento de idiomas ha sido analizado en multitud de estudios (Leonidou et al. 1998). Además este factor es una de las barreras a la exportación más importantes (Bauerschmidt et al. 1985; Alonso y Donoso, 1994). La mayoría de trabajos muestran una relación positiva entre el conocimiento de idiomas y la propensión exportadora (Dichtl et al. 1990; Leonidou et al. 1998), a pesar de que también encontramos algún trabajo que no encuentran relación significativa entre ambas variables (Ibeh, 2003).

Parece demostrado que aquellas empresas que tienen unos directivos que han recibido un nivel alto de formación desarrollan una actividad exportadora más intensa. Esta relación es más clara en cuanto a los conocimientos específicos que luego el directivo utilizará en su experiencia profesional –administración, finanzas, idiomas, etc.-.

c.3. Exposición internacional

Los directivos pueden exponerse a países extranjeros de múltiples formas, aunque las más analizadas en la literatura han sido dos: mediante estancias y viajes al extranjero (Dichtl et al. 1990), y mediante su experiencia profesional (Philp, 1998).

En cuanto a la primera de las modalidades, diversos estudios empíricos han demostrado una asociación positiva entre las *estancias de los directivos en el extranjero* y los resultados exportadores (Axinn, 1988; Leonidou et al. 1998; Suárez et al. 2002). Por otro lado, aunque parece obvio que el directivo que viaja con más frecuencia al extranjero tiene una mayor inquietud por el conocimiento de culturas extranjeras, es escasa la evidencia empírica que indica una asociación clara entre dicha variable y el comportamiento exportador de la empresa (Leonidou et al. 1998)³⁰.

Con respecto a la segunda de las formas, la mayoría de estudios han concluido que las empresas con directivos con una amplia *experiencia profesional* en el campo de la exportación obtienen mejores resultados exportadores (Dicht et al. 1990; Leonidou et al. 1998; Zou y Stan, 1998). Además, la experiencia profesional internacional es un potente discriminador entre las empresas exportadoras y las no exportadoras (Axinn, 1988; Manolova et al. 2002; Ibeh, 2003). La explicación puede residir en que la experiencia internacional contribuye a que la empresa identifique con más facilidad las oportunidades internacionales, al tiempo que evita las amenazas exteriores (Zou y Stan, 1998).

Por otro lado, el alto directivo ha podido desarrollar su experiencia dentro de la misma empresa en la que está ahora o en otra. Cuando el directivo ha trabajado en una empresa diferente, tiene una actitud más innovadora, apostando por los cambios en la estructura y los procedimientos (Hambrick y Mason, 1984). Esta actitud favorece adoptar decisiones orientadas hacia la exportación (Bilkey y Tesar, 1977; Ibeh, 2003). Cuando la experiencia es dentro de la misma empresa, según Holzmüller y Kasper (1991) no hay relación significativa alguna entre ambas variables.

³⁰ Además, Philp (1998) añade otro problema metodológico: los trabajos no suelen distinguir entre los viajes de negocio y los de carácter social, por lo que los resultados pueden estar distorsionados.

En definitiva, se observa coincidencia en la literatura a la hora de señalar que las empresas cuyos directivos han estado expuestos a culturas diferentes a la de su país de origen tienen un mejor comportamiento exportador. Estos directivos aportan nuevos conocimientos sobre los entornos internacionales, lo que hace que la visión de la organización se amplíe (Leonidou et al. 1998). Además, este mayor conocimiento internacional hace que a la hora de adoptar la decisión de exportar, los directivos puedan responder más positivamente a los estímulos procedentes de entornos extranjeros (Caughey y Chetty, 1993).

d) Características subjetivas de los directivos

Las características objetivas de los directivos influyen decisivamente en las decisiones adoptadas sobre la internacionalización, aunque no son capaces de explicar en su totalidad el comportamiento de las empresas. El decisor alcanza la elección estratégica a través de un proceso secuencial en el que los estímulos son filtrados por el directivo, transformándose en percepciones y actitudes, que servirán de base para la decisión final. (Hambrick y Mason, 1984; Andersen, 1993). Más allá, Weick (1969) subraya que el atributo del directivo a tener en cuenta en el proceso de decisión no es su situación objetiva sino el conjunto de sus percepciones³¹. En esta línea, Anderson y Paine (1975) argumentan que la existencia de diferentes decisiones y estrategias dado el mismo objetivo se explica por las distintas características subjetivas de los directivos.

d.1. Percepciones

El proceso racional de decisión, aplicado a la estrategia internacional de la empresa, ha sido analizado en la literatura en numerosas ocasiones (Chetty y Hamilton, 1993; Zou y Stan, 1998; Manolova et al. 2002). Simpson y Kujawa (1974) argumentaban que para que la empresa se implique en el proceso de internacionalización, era necesario unir los estímulos a las percepciones adecuadas.

Aunque en la literatura han sido diversas las percepciones consideradas (Leonidou et al. 1998), en este trabajo se profundiza en las más veces estudiadas en los estudios sobre el comportamiento exportador de la empresa: el riesgo, el beneficio, y las ventajas competitivas de la empresa.

³¹ Desde un punto de vista operativo, la interpretación de la información objetiva está sesgada por el proceso de percepción (Anderson y Paine, 1975). Para profundizar en dicho proceso, ver Harrison (1975).

La percepción del nivel de *riesgo de exportar* cambia en función de la actividad de la empresa. Así, las empresas exportadoras perciben menos riesgos que las no exportadoras (Cavusgil y Naor, 1987; Dichtl et al. 1990; Leonidou et al. 1998; Manolova et al. 2002). Además, en coherencia con los planteamientos de los enfoques secuenciales de la internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) el riesgo disminuye conforme la empresa va avanzando en su proceso de internacionalización (Jaffe et al. 1988).

El *beneficio de exportar* se configura como una de las razones más importantes para iniciar la actividad exportadora (Cavusgil y Nevin, 1981; Ellis y Pecotich, 2001), y para incrementar el compromiso posterior con dicha actividad (Reid, 1983; Chetty y Hamilton, 1993). Aunque hay una serie de trabajos que analizan la percepción del beneficio de la exportación desde un punto de vista negativo, analizando los costes de exportar³² (Bauerschmidt et al. 1985; Christensen et al. 1987), las ventajas percibidas se configuran como un factor predictor más potente del comportamiento exportador que los costes (Zou y Stan, 1998).

No todas las empresas creen que exportar es igual de beneficioso. Así, las empresas exportadoras perciben mayores beneficios derivados de la exportación que las no exportadoras (Jaffe et al. 1988; Moon y Lee, 1990; Leonidou et al. 1998; Mehran y Moini, 1999; Suárez et al. 2002). Asimismo, aquellas empresas que se encuentran en una etapa más avanzada de exportación perciben un mayor beneficio (Fernández y Castrejana, 2005).

Hay una serie de trabajos que comparan el beneficio que la empresa espera obtener del mercado de exportación con el del mercado doméstico (Reid, 1983; Axinn, 1988). La mayoría contienen evidencia empírica que demuestra que las empresas perciben que es más rentable exportar que vender en el mercado interior (Simpson y Kujawa, 1974; McConnel, 1979; Leonidou et al. 1998). Además de la rentabilidad, otra razón por la que la empresa puede querer exportar reside en su deseo de crecimiento (Czinkota y Johnston, 1983; Cavusgil, 1984). Así, las expectativas de que la exportación ofrece a la empresa mejores oportunidades de crecimiento que el mercado doméstico es, según Axinn (1988), el factor de percepción más determinante del comportamiento exportador.

³² Como ya se ha explicado al principio de este capítulo, los costes asociados a la exportación son de dos tipos:

- costes de iniciar una actividad exportadora;
- costes ligados al desarrollo de actividades de exportación, como los adicionales de capital, de marketing o de cobro a clientes extranjeros (Leonidou et al. 1998).

Para poder salir al exterior con garantías, lo determinante, más que la posesión de *ventajas competitivas*, es la percepción que el decisor tiene de éstas (Jaffe y Pasternak, 1994)³³. La confianza del directivo en las ventajas competitivas motiva la decisión de exportar (Snaveley et al. 1964; Tesar, 1975). Además, se puede predecir la intención exportadora de la empresa a través del análisis de sus fortalezas percibidas (Yang et al. 1992).

Los directivos de las empresas exportadoras y no exportadoras perciben las ventajas competitivas de las organizaciones en las que trabajan de una forma diferente. Así, los directivos de las empresas exportadoras perciben que las fortalezas determinantes de la actividad exportadora son aquellas orientadas al exterior, percibiendo sus fortalezas en las técnicas de marketing, mientras que las no exportadoras están más preocupadas hacia su operativa interna (Tesar y Moini, 1998).

A tenor de lo expuesto, se puede deducir que las percepciones del directivo sobre la exportación indican el grado de probabilidad de que la empresa exporte (Axinn, 1988). A pesar de que el directivo cree que la exportación implica más riesgos que vender en el mercado doméstico (Wiedersheim-Paul et al. 1978), parece que el beneficio que espera obtener es una razón principal para que la empresa exporte. Sin embargo, sobre la influencia de la percepción de las ventajas competitivas en la intención exportadora de las empresas hay un intenso y controvertido debate. En cualquier caso, el efecto de las percepciones sobre el comportamiento exportador de la empresa varía en función de la situación la exportadora de la empresa.

d.2. Actitudes

Las distintas percepciones moldean la actitud de los directivos (Jaffe y Pasternak, 1994; Calof y Beamish, 1995; Hutchinson et al. 2006). Desde Perlmutter (1969), numerosos estudios han destacado la importancia de las actitudes de los altos directivos a la hora de adoptar la decisión de exportar. Más allá de este momento, las actitudes de los directivos marcan el ritmo de internacionalización de la empresa (Chetty y Campbell-Hunt, 2003). Con el fin de revisar la literatura al respecto, a continuación, se van a estudiar tres de los aspectos

³³ La influencia de las percepciones de los directivos de las ventajas competitivas sobre el comportamiento exportador de la empresa no es directa, sino que éstas interactúan con variables del entorno (Jaffe y Pasternak, 1994).

actitudinales del directivo más recurrentes en la literatura sobre la exportación: actitud frente a la exportación, tolerancia al riesgo y actitud frente a la innovación³⁴.

La práctica totalidad de los estudios revisados (Reid, 1981; Czinkota y Johnston, 1983; Christensen et al. 1987; Dicht et al. 1990; Manolova et al. 2002), analizan la **actitud frente a la exportación**, aproximándola por medio de diferentes indicadores, como voluntad de implicarse en actividades exportadoras de los directivos (Aaby y Slater, 1989; Leonidou et al. 1998; Zou y Stan, 1998), o de desarrollar estrategias proactivas dirigidas a mercados exteriores (Chetty y Hamilton, 1993; Zou y Stan, 1998).

La mayoría de trabajos respaldan la proposición que es de esperar: las empresas cuyos directivos tienen una actitud positiva hacia la exportación son más propensas a la misma (Czinkota y Johnston, 1983; Burton y Schlegelmilch, 1987; Dicht et al. 1990). Sin embargo, también se ha obtenido evidencia empírica que demuestra la inconsistencia de dicha relación (Reid, 1983; Kedia, y Chhokar, 1986; Christensen et al. 1987). Así, se observa la existencia de empresas exportadoras cuyos directivos muestran una actitud desfavorable hacia la exportación, y, en sentido contrario, empresas con directivos con una actitud positiva hacia la comercialización de sus productos en el exterior que, sin embargo, no exportan. Estos supuestos quedan ilustrados en la revisión realizada por Eshghi (1992), en la que más de la mitad de los estudios examinados obtenían una relación negativa, o inexistencia de relación, entre la actitud frente a la exportación y el comportamiento exportador. Esto se puede deber a la existencia de otras condiciones que intervienen en la relación entre ambas variables, como la disponibilidad de información o de recursos (Czinkota, 1982).

El hecho de que la exportación implica determinados riesgos limita a la empresa a la hora de iniciar una actividad exportadora (Wiedersheim-Paul et al. 1978). Así, el comportamiento exportador de la empresa está relacionado con el nivel de **tolerancia al riesgo** del directivo, lo que explica que sea un factor psicológico repetidamente examinado (Dicht et al. 1990; Leonidou et al. 1998). La mayoría de estudios han concluido una relación positiva y significativa entre el nivel de tolerancia frente al riesgo y la propensión exportadora (Gupta y

³⁴ En la literatura sobre exportación también se pueden encontrar estudios sobre otros factores actitudinales del directivo, como la flexibilidad (Dicht et al. 1990; Holzmüller y Kasper, 1991), el nivel de compromiso de los directivos (Cavusgil y Nevin, 1981; Leonidou et al. 1998) o la calidad y el dinamismo de los gestores (Wiedersheim-Paul et al. 1978; Cavusgil y Naor, 1987).

Govindarajan, 1984; Gómez-Mejía, 1988; Dicht et al. 1990; Leonidou et al. 1998; Fernández y Castrejana, 2005).

Un grupo de estudios, partiendo del concepto de la exportación como una innovación (Bilkey y Tesar, 1977), analizan la *actitud frente a la innovación* del directivo, pues constituye un atributo clave en el proceso de decisión sobre la exportación (Burton y Schlegelmich 1987; Axinn, 1988; Leonidou et al. 1998). Desde este planteamiento, la comercialización de los productos de una empresa en mercados exteriores se verá favorecida por aquellos comportamientos que permitan una adaptación a este nuevo entorno. Esta proposición queda ratificada por la literatura, en la que se puede encontrar evidencia empírica que configura la voluntad de cambio de los directivos como un factor con poder de discriminación entre las empresas exportadoras y las no exportadoras (Dichtl et al. 1990), así como un factor explicativo del aumento del desempeño exportador (Holzmüller y Kasper, 1991; Leonidou et al. 1998).

En resumen, consistentemente con las conclusiones a las que llegan autores como Aaby y Slater (1989), Chetty Hamilton (1993) o Zou y Stan (1998), los factores relacionados con las percepciones y las actitudes de los directivos parecen ser determinantes importantes del comportamiento exportador. Es más, el conjunto de actitudes y percepciones de los directivos persisten incluso hasta después de que éstos hayan dejado la empresa (Tripsas y Gavetti, 2000), pudiéndose convertir en una ventaja competitiva para la empresa (Poric y Rosa, 1996) o en una barrera a la exportación cuando las rutinas pasadas impiden que se creen otras nuevas requeridas para la expansión de la empresa (Madhok, 1997).

2.2.2.3. Estrategia

La estrategia ha sido definida como el ajuste que una organización hace entre sus recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados por el entorno externo (Mintzberg y Waters, 1985). La literatura sobre la estrategia de exportación ha evolucionado desde el análisis de la conexión entre la estrategia y el entorno externo (Porter, 1980), hacia el estudio de los recursos internos de la empresa como origen de la estrategia de la empresa (Grant, 1991).

Cuando la empresa va a exportar, debe abordar tres cuestiones fundamentales: en primer lugar, cuál debe ser el tipo de estrategia competitiva que seguirá; en segundo lugar, en qué

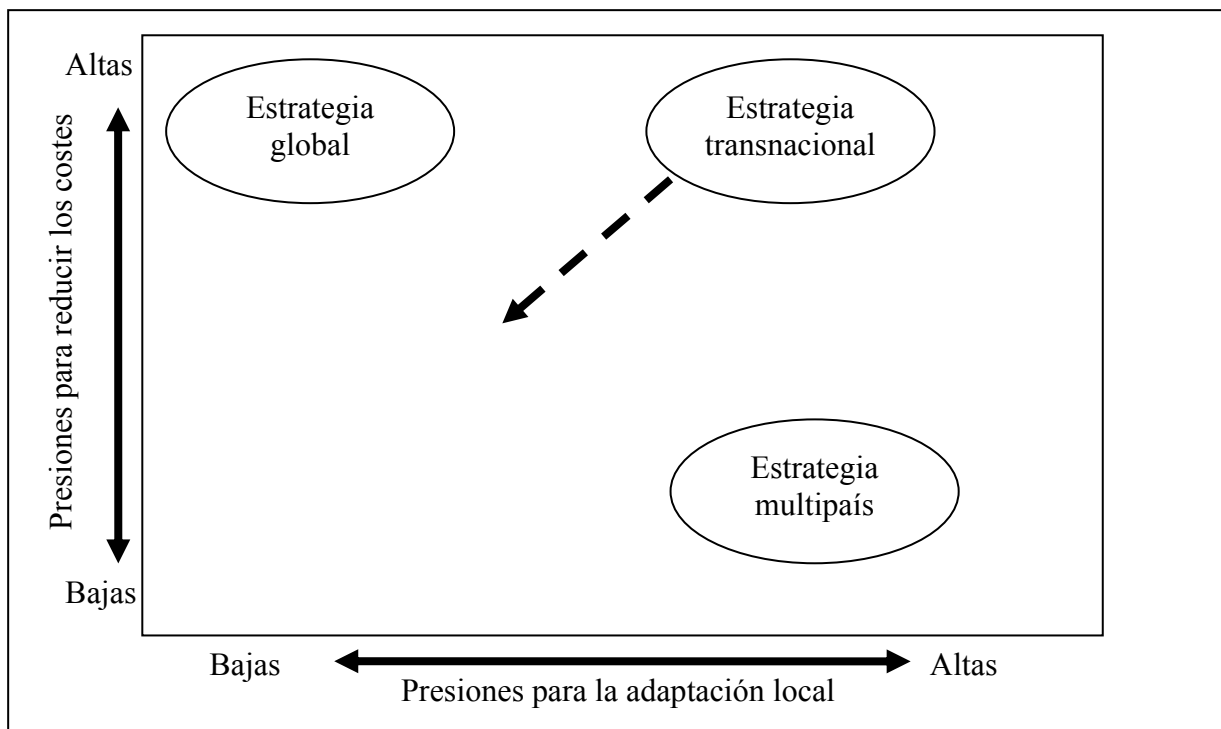
mercados competirá; y en tercer lugar, cuáles serán los instrumentos de marketing que usará en los mercados internacionales.

a) Tipos de estrategia competitiva internacional

Las dimensiones que determinan cómo compete una empresa en el ámbito internacional son las presiones para la reducción de costes y las presiones para la adaptación local (Dess y Lumpkin, 2003; Hill y Jones, 2005). Estas dos presiones son opuestas entre sí, de tal forma que cada empresa deberá elegir la combinación que considere más adecuada.

En *primer lugar*, la presión para la reducción de costes está relacionada con la localización geográfica de sus instalaciones en aquellas áreas donde la utilización de los factores productivos clave (mano de obra, materias primas, etc.) sea más barata, y con el intento de estandarización de los productos para actuar de forma homogénea en los distintos países; y en *segundo lugar*, las empresas también deben tratar de responder a la presión para la adaptación local, para ajustar sus productos y servicios a la demanda de los mercados locales en que están haciendo negocios.

FIGURA 2.3: Tipos de estrategia competitiva internacional



Fuente: Dess y Lumpkin (2003).

Siguiendo a Dess y Lumpkin (2003), la conjunción de estas dos presiones opuestas da lugar a tres estrategias competitivas internacionales básicas: estrategia global, estrategia multipaís y estrategia transnacional, tal y como recoge la figura 2.3.

Una empresa que sigue una *estrategia global* es aquella que concede la máxima importancia a la reducción de los costes. Los productos y servicios ofrecidos son estándar y la localización de las actividades de fabricación e I+D suele estar centralizada, poniendo énfasis en las economías de escala.

Una empresa sigue una *estrategia multipaís* cuando pone el énfasis en diferenciar su oferta de productos y servicios con el fin de adaptarlos a los mercados locales. Para ello, es necesario que la empresa adapte las decisiones a las diferencias locales y que se dote de mayor capacidad de respuesta ante los cambios en la demanda.

Una empresa que sigue una *estrategia transnacional* busca la eficiencia como medio para alcanzar un nivel de competitividad global, aunque reconoce la importancia de dar una respuesta local, entendida como una herramienta que otorga flexibilidad a las operaciones internacionales. La estrategia transnacional se basa en que los recursos y capacidades se dispersen teniendo en cuenta la localización más beneficiosa para cada actividad. Con ello se evita la tendencia tanto a concentrar actividades en una o pocas ubicaciones (estrategia global), como a dispersarlas en muchas ubicaciones para mejorar la adaptación multipaís).

b) Selección y segmentación del mercado

Cada empresa adopta una actitud diferente frente a la búsqueda de oportunidades en otros mercados, observándose comportamientos que van desde estrategias prospectivas que se basan en la innovación continua hasta otras defensivas que persiguen mantener un dominio estable de sus productos y consumidores habituales (Miles y Snow, 1978). Según sea esta actitud, así será la actividad de exploración de mercados que la empresa desarrollará antes de que empiece a exportar. La investigación de mercados es considerada una de las actividades más determinantes del éxito exportador de la empresa (Snavely et al. 1964; Cavusgi, 1984; Keng y Juan, 1989), y se compone de la selección y segmentación del mercado objetivo (Albaum et al. 1997).

Cuando la empresa realiza la **selección de mercados** puede seguir dos estrategias: concentrar los esfuerzos de la empresa en unos pocos mercados, o intentar exportar en tantos mercados como sea posible (Leonidou y Katsikeas, 1996). Los resultados del estudio de Leonidou et al. (2002) muestran que el seguimiento de ambas estrategias de expansión muestra una asociación positiva y significativa con el resultado exportador.

A la hora de seleccionar mercados, encontramos diferencias entre las empresas que continúan exportando y las que han cesado su actividad exportadora. Así, mientras que las primeras concentran sus esfuerzos en mercados desarrollados, las ex-exportadoras lo hacen en mercados que no lo están. En esta línea, según Denis y Depealteau (1985) hay correlación entre exportar a mercados desarrollados y mejores resultados exportadores.

La **segmentación del mercado** es el proceso a través del cual se realiza la división de mercados nacionales en segmentos de clientes que difieren en términos de su respuesta a las estrategias de marketing (Keegan, 1995). La segmentación del mercado ha recibido menos atención que las estrategias de expansión a mercados (Cooper y Kleinschmidt, 1985). Leonidou et al. (2002) obtuvieron como resultado la existencia de una relación positiva y significativa entre la segmentación de mercados internacionales y el desempeño exportador.

c) Variables estratégicas de marketing

Vender un producto diferenciado constituye la clave del éxito para competir eficazmente en los mercados internacionales seleccionados previamente (Cavusgil et al. 1993; Julien y Ramangalahi, 2003). Además, la diferenciación del producto concede a las empresas cierto grado de discreción sobre el precio, que aumenta cuanto más se convence a los consumidores a través de programas de marketing de que el producto de la empresa es diferente (Martínez, 2000).

La diferenciación puede ser a través de la adaptación del producto, de la política de precio de exportación, de la política de promoción o de la estrategia de distribución (Martínez, 2000). A continuación, se van a desarrollar estas cuatro variables de marketing.

Cuando la empresa decide exportar, se plantea la posibilidad de la **adaptación del producto** a los mercados exteriores. La literatura no coincide en sus análisis sobre esta cuestión. Así, por un lado, la mayoría de estudios señalan que la propensión a adaptar los

productos tiene un claro efecto positivo sobre el grado de compromiso exportador de la empresa (Kirpalani y MacIntosh, 1980; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Moon y Lee, 1990; Suárez et al. 2002). Sin embargo, por otro lado, Christensen et al. (1987); y Cavuisgil y Naor, (1987) demostraron que los exportadores exitosos tienen una mayor propensión a comerciar productos estandarizados.

A pesar de esta discrepancia, lo que parece quedar claro es que la capacidad de adaptación del producto afecta la efectividad y eficiencia en la entrega de valor superior a los mercados objetivo, configurándose como una de las capacidades organizacionales necesarias que la empresa debe poseer para su internacionalización (Morgan et al. 2004).

Por otra parte, la decisión sobre la política del *precio de exportación* determina el comportamiento de la empresa (Keng y Jiuan, 1989). Cuando el precio para la exportación que establece la empresa es competitivo, la empresa tendrá una mayor probabilidad de alcanzar el éxito (Moon y Lee, 1990). Además, la diferenciación de productos y otros factores que permiten a la empresa mantener un precio alto en el mercado doméstico puede rápidamente desaparecer cuando ésta tiene que encarar la competencia mundial (Philp, 1998). Así, a diferencia de lo que cree la empresa no exportadora, para la exportadora no hay ningún motivo para que el precio sea diferente al del mercado doméstico; para las no exportadoras éste debe ser superior para que la venta en mercados exteriores sea rentable (Malekzadeh y Navahandi, 1985).

Dentro de la determinación del precio de exportación, seis fueron las áreas de decisión analizadas por Leonidou et al. (2002): el método de fijación, la estrategia de precios, las condiciones de venta, la política de crédito, la moneda y la adaptabilidad. De estos seis elementos de la estrategia concerniente al precio de exportación, todos, menos la moneda en la que están expresados los precios resultaron ser factores con una asociación significativa con el desempeño exportador.

En cuanto a la *política de promoción*, la mayoría de estudios coinciden en señalar que es una actividad de marketing determinante del éxito exportador (Keng y Jiuan, 1989). Así, tan importante es producir un bien diferenciado o prestar un servicio óptimo como transmitir estas características a los consumidores mediante las correspondientes actividades de promoción (Morgan et al. 2004). En esta línea han sido numerosos los trabajos que han

señalado que aquellas empresas que utilizan un mayor número de herramientas promocionales obtienen un mejor resultado exportador (Kirpalani y MacIntosh, 1980; Yaprak, 1985; Alonso, 1994; Rialp, 2006).

Leonidou et al. (2002) examinaron los efectos de seis variables en los resultados de exportación: publicidad, promoción de ventas, venta personal, ferias comerciales, visitas personales, y adaptación de las promociones. Todas estas variables resultaron tener una relación significativa con el desempeño exportador, siendo la publicidad la que arrojó una asociación más fuerte.

Las decisiones sobre la *estrategia de distribución* –fundamentalmente, la selección del canal- ejercen un importante impacto sobre los resultados exportadores de la empresa (Keng y Juan, 1989; Root, 1994). Para Christensen et al. (1987) el uso de sistemas eficientes de distribución (canales más cortos y mejor gestionados para servir los productos duraderos) mejorará el desempeño exportador de la empresa. Estas propiedades son las que caracterizan a la filial de ventas o de distribución, cuyo establecimiento aumenta la intensidad exportadora en mayor medida que cuando la empresa usa intermediarios o agentes extranjeros para su actividad exportadora (Leonidou et al. 2002).

En este contexto, las empresas suelen preferir cierto grado de control en sus operaciones comerciales, por lo que buscan internalizar las actividades de marketing³⁵. De este modo, numerosos autores como Anderson y Coughlan (1987), Beamish et al. (1999) o Alonso (1994) coinciden en señalar que un mayor grado de control de las actividades de distribución son determinantes del resultado exportador de la empresa³⁶.

2.3. Consideraciones finales

La cada vez mayor globalización de la economía hace que el estudio de los factores que determinan el comportamiento internacional de la empresa se convierta en una cuestión de

³⁵ Hay que tener en cuenta cómo la disponibilidad de recursos modera el control que ejerce la empresa sobre todos estos elementos de *marketing mix*. Por ejemplo, aquellas empresas con limitados recursos de capital para la exportación deberán considerar usar vías de acceso que transfieran la mayor parte del riesgo financiero al intermediario. Esta acción disminuirá naturalmente el control de la empresa sobre las decisiones estratégicas competitivas en ese mercado (Reid, 1983).

³⁶ Para un profundo análisis de la relación entre modo de entrada y control, ver Anderson y Coughlan (1987) y Root (1994).

gran importancia y actualidad. Además, dicho estudio se puede convertir en un instrumento de utilidad para las empresas, ya que disponen de un *manual* donde encontrar la receta para competir exitosamente en el exterior.

Teniendo en cuenta que la casuística de posibles modos de entrada es muy amplia, la revisión efectuada se limita a los factores relativos a la inversión y la exportación, pues son las dos fórmulas de internacionalización más utilizadas por la empresa. La mayor parte del capítulo se ocupa de los factores de exportación, pues sobre esta actividad gira la parte empírica de este trabajo.

En este capítulo, se revisa la literatura de forma parecida a cómo se ha hecho en otros trabajos (Madsen, 1989; Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Zou y Stan, 1998). Sin embargo, para evitar manejar desorganizadamente multitud de factores específicos, se han construido cinco categorías, tal y como queda expuesto en la figura 2.2.

Con base en la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), el enfoque de las capacidades organizacionales (Madhok, 1997) subraya como condición necesaria para el éxito internacional de la empresa que sus capacidades organizacionales originen ventajas competitivas. Esta línea argumental se ve reforzada por el trabajo fundamental dentro de la literatura sobre exportación de Aaby y Slater (1989), en el que destacan la importancia superior de las capacidades organizacionales a la hora de convertir a los recursos en fuente de ventajas competitivas que favorecen el éxito exportador de la empresa refuerza

Adoptando la teoría de las capacidades organizacionales (Madhok, 1997) como soporte teórico del presente trabajo, en este capítulo se profundiza en el análisis de las capacidades organizacionales determinantes del comportamiento exportador de la empresa. En el capítulo siguiente, se va a contrastar si el efecto teórico de las capacidades organizacionales sobre el comportamiento exportador de la empresa, planteado por los estudios revisados, se puede extrapolar a la empresa española.

**CAPÍTULO 3: CAPACIDADES ORGANIZACIONALES
DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO
EXPORTADOR DE LA EMPRESA**

En los dos capítulos anteriores se ha realizado una aproximación teórica a la internacionalización de la empresa: en el primero, se han analizado los principales enfoques sobre el proceso de internacionalización, mientras que en el segundo, se revisa la literatura acerca de los determinantes del comportamiento exportador de la empresa.

Este tercer capítulo consta de tres partes: 1) se desarrolla el marco teórico sobre el que se sustenta el presente trabajo. Frente a otras teorías, la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) explica cómo el rendimiento de la empresa depende de las ventajas competitivas que consigue alcanzar con base en sus recursos y capacidades. Por lo tanto, para estudiar las diferencias en el desempeño exportador de la empresa, es necesario utilizarla como unidad de análisis; 2) se revisa la literatura acerca de las capacidades organizacionales como determinantes del comportamiento exportador de la empresa; y 3) se argumentan y plantean las hipótesis de la investigación.

Los principales conceptos de la teoría de recursos y capacidades son habitualmente confundidos en la literatura (Grant, 1996). Para evitar caer en una indefinición terminológica, en este capítulo se van a concretar los conceptos fundamentales de esta teoría.

A nivel internacional, el éxito de la empresa depende de que sus ventajas competitivas coincidan con las requeridas en el mercado. Lo que realmente contribuye a la creación de estas ventajas competitivas sostenibles y compatibles con las necesarias en los mercados de exportación son las capacidades de la empresa, como queda patente en la evolución del análisis estratégico de la empresa, que pasa de girar en torno a la identificación de los recursos susceptibles de originar ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a, 1986b, 1991; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993; Peteraf, 1993), a hacerlo sobre el estudio de las capacidades organizacionales basadas en estos recursos (Barney, 1991; Teece et al. 1997; Collis, 1994).

Las capacidades organizacionales de nuestro análisis son aquellas que otorgan ventaja competitiva a la empresa en los mercados de exportación. Así, se va a profundizar en el estudio de aquellas capacidades de la empresa que, tras revisar la literatura, se comprueba que pueden tener una mayor influencia en su comportamiento exportador.

3.1. La teoría de recursos y capacidades

En la década de los ochenta surgió un gran interés por el análisis estratégico del ámbito interno de la empresa, en contraposición con el énfasis en el entorno, dominante en la literatura hasta ese momento. Así, surgen multitud de estudios que explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas a partir de sus recursos y capacidades (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Hall 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Estos estudios se pueden agrupar en el denominado *enfoque basado en los recursos*, cuyo nacimiento se remonta a 1984, con el trabajo de Wernerfelt.

Según este enfoque, las empresas que se basan en sus recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades del entorno, tienen una mayor probabilidad de desarrollar ventajas competitivas que las que no lo hacen (Barney, 1986a, 1991; Dierickx y Cool, 1989). Así, la fuente de rentabilidad no es la estructura de la industria o el mercado sino la empresa misma, es decir, sus recursos y capacidades (Delgado, 2006).

Este enfoque asume que las empresas de una industria son heterogéneas respecto a los recursos estratégicos que controlan, y que tales recursos no son perfectamente móviles entre las distintas empresas, ayudando de esta forma a conservar la heterogeneidad en el tiempo (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Estos recursos necesitan ser desarrollados y protegidos frente a los intentos de ser imitados o apropiados por los competidores, ya que son los que originan ventajas competitivas para la empresa, colocándola en una posición privilegiada en el mercado (Dierickx y Cool, 1989). De esta forma, las empresas son idiosincrásicas porque durante toda la vida acumulan diferentes activos, y desarrollan, a partir del aprendizaje o de las rutinas, diferentes recursos intangibles y capacidades de carácter organizativo, tecnológico o de conocimiento (Dosi et al. 1990).

A partir de esta idea general, surgen dos cuestiones: a) la caracterización de los recursos y capacidades más relevantes desde un punto de vista estratégico; b) el papel de estos recursos y capacidades en la construcción de ventajas competitivas sostenibles. En los dos próximos apartados se trata de dar respuesta a ambas cuestiones.

3.1.1. Recursos y capacidades

A pesar de la proliferación de trabajos basados en la teoría de los recursos y capacidades, todavía existe confusión sobre sus conceptos más elementales. Así, para referirse a los factores productivos se han utilizado multitud de términos (recursos invisibles, activos intangibles, competencias, capacidades, habilidades, conocimientos), variando el nivel de agregación de una propuesta a otra. Esto puede dar lugar a definiciones circulares, según las cuales cualquier cosa puede ser un recurso o capacidad (Delgado, 2006; Fernández y Suárez, 1996).

Acercas del concepto de recurso, encontramos dos grandes enfoques: el amplio, que integra a las capacidades, y el restrictivo, que permite distinguir entre ambos conceptos. Según el primer enfoque, recursos son todos los activos (tangibles e intangibles) vinculados a la empresa de una forma semipermanente y que le suponen una fuente de fortalezas y debilidades (Wernerfelt, 1984). Barney (1991) puntualiza que recursos son todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc. controlados por una empresa, que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia.

Por otro lado, el segundo enfoque se basa en la distinción entre lo que la empresa *tiene* (recursos) y lo que *hace* (habilidades o capacidades). Según Amit y Schoemaker (1993), los recursos son los *inputs* con los que cuenta la empresa y a través de los que desempeña sus actividades. Sin embargo, los recursos no son productivos por sí mismos, sino que necesitan de las capacidades organizacionales para emprender una actividad concreta.

Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el *stock* de factores productivos que la empresa posee o controla. Así, se pueden distinguir diferentes tipos: financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1996), entre los que cabe destacar los recursos basados en la información -los intangibles- pues se trata de recursos con un alto potencial para sustentar ventajas competitivas (Itami, 1987). Las capacidades organizacionales tienen la consideración de flujo, es decir, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker,

1993). Además, dado su carácter dinámico, no pueden ser consideradas con independencia de su uso (Penrose, 1959).

Las capacidades organizacionales han sido definidas como el conjunto de rutinas que determinan la eficiencia con la que una empresa transforma físicamente *inputs* en *outputs* (Collis, 1994). Esta definición contiene dos elementos importantes. El primero es la noción de que las capacidades organizacionales se manifiestan en las rutinas de la empresa, siendo estas rutinas producto de la organización en su conjunto (Barney, 1986b). Las capacidades de la empresa, no son sólo manifestación de los procesos y estructuras corporativas, sino que también residen en la cultura corporativa de la organización y en las redes de relaciones entre los empleados (Teece, 1982).

El segundo elemento importante de la definición consiste en la transformación de los *inputs* físicos en *outputs* dentro de lo que Collis (1994) definió como la “caja negra” de la empresa. En este papel, las capacidades funcionan como un complemento organizacional a los determinantes tecnológicos de la eficiencia de la producción.

A partir de la cartera de capacidades a disposición de la empresa, ésta debe ser capaz de desarrollar unas *capacidades distintivas* que integran sus capacidades esenciales, formadas el conjunto de habilidades tecnológicas y rutinas organizativas que más contribuyen a su éxito competitivo (Teece et al. 1997; Prahalad y Hamel, 1990). De esta forma, la organización estará en disposición de emprender estrategias de diferenciación para competir con éxito (Peteraf, 1993).

La empresa, además de estas capacidades de desarrollo de sus funciones propias, también puede desarrollar *capacidades dinámicas* de un carácter más creativo (Amit y Schoemaker, 1993). Estas capacidades dinámicas están formadas por el conjunto de habilidades para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse en el tiempo (Teece et al. 1997). En la búsqueda de oportunidades, las capacidades dinámicas posibilitan que la empresa pueda desarrollar estrategias novedosas anticipándose a sus competidores en entornos cambiantes (Barney, 1991; Henderson y Cockburn, 1994; Teece et al. 1997).

Finalmente, cabe señalar que, a pesar de que en este trabajo diferenciamos entre los conceptos de recurso y de capacidad, existe una estrecha interdependencia entre los recursos y

las capacidades, en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez que aquéllas contribuyen a aumentar el *stock* de recursos (Dierickx y Cool, 1989). Con el fin de aclararlos, en el cuadro 3.1 se presenta un resumen de los principales conceptos tratados en este apartado.

CUADRO 3.1: Cuadro-resumen de los principales conceptos

Concepto	Definición
Recursos	Activos vinculados a la empresa de una forma semipermanente y que le suponen una fuente de fortalezas y debilidades (Wernerfelt, 1984).
Capacidades organizacionales	Rutinas organizativas que determinan la eficiencia con la que una empresa transforma físicamente <i>inputs</i> en <i>outputs</i> (Collis, 1994).
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades distintivas 	Rutinas organizativas que más contribuyen al éxito competitivo de la empresa (Teece et al. 1997; Prahalad y Hamel, 1990).
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades dinámicas 	Habilidades para aprender, adaptarse y cambiar y renovarse que permiten que la empresa desarrolle estrategias novedosas anticipándose a sus competidores en entornos cambiantes (Teece et al. 1997).

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Recursos, capacidades y ventajas competitivas: requisitos.

Desarrollar ventajas competitivas sostenibles adquiere cada vez una mayor importancia para que la empresa alcance el éxito internacional, conforme los mercados se están volviendo cada vez más globalizados. Así, se sabrá si una empresa ha desarrollado una ventaja competitiva sostenible en los mercados internacionales cuando sea capaz de servir productos o servicios cuyos atributos (precio, especificaciones, fiabilidad, estética, funcionalidad, disponibilidad, imagen, etc.) coincidan con los criterios de los consumidores del mercado objetivo de la empresa (Hall, 1993).

En primer lugar, cabe precisar el concepto de ventaja competitiva. Al igual que sucede con el de recurso, la diferencia entre éste y el de capacidad no es clara. Grant (1996), de un modo bastante gráfico y comprensible, señala que la forma más directa e inequívoca de identificar las capacidades de una empresa es preguntando a ésta qué puede hacer de una forma eficiente, mientras que para identificar las ventajas competitivas hay que ser capaz de distinguir aquellas capacidades organizacionales que la sitúan en una posición ventajosa respecto a la competencia.

Desde la teoría de los recursos y capacidades, se ha precisado que una ventaja competitiva es tal si está basada en recursos heterogéneos y perfectamente inamovibles, que permitan a la empresa desarrollar una estrategia imposible de replicar por los competidores

(Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Grant, 1991). Barney (1991) añade que la ventaja competitiva será sostenible cuando las empresas competidoras no puedan duplicar los beneficios derivados de dicha estrategia, es decir, cuando ésta sigue existiendo aún después de que los esfuerzos de duplicarla hayan cesado.

Aunque los recursos y capacidades de una empresa incluyen todos aquellos activos financieros, físicos, humanos y organizacionales empleados por la empresa para desarrollar, producir y entregar productos o servicios a los consumidores (Barney, 1995), no todos cumplen las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva sostenible. A los activos que originan ventajas competitivas para la empresa, colocándola en una posición privilegiada en el mercado, Dierickx y Cool (1989) los denominan *factores estratégicos*, que necesitan ser desarrollados y protegidos frente a los intentos de ser imitados o apropiados por los competidores. Barney (1986a) introduce el concepto de mercados de factores estratégicos, donde éstos se pueden adquirir. Dierickx y Cool (1989) precisan que no todos los factores estratégicos se pueden comercializar sino que se acumulan internamente en la empresa generando los recursos y capacidades necesarios para la implementación de una estrategia determinada.

Así, el estudio de las condiciones que deben cumplir los recursos y capacidades para generar ventajas competitivas, es decir, para que se conviertan en factores estratégicos, se ha configurado como una de las cuestiones más profundamente estudiadas desde el enfoque de los recursos y capacidades en las últimas dos décadas (Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; Hall, 1993).

Siguiendo a Grant (1996), el beneficio que una empresa obtiene de sus recursos y capacidades depende de que éstos permitan alcanzar la ventaja competitiva, mantenerla en el tiempo y apropiarse de las rentas que producen. Estos tres niveles, que giran sobre determinadas características de los recursos y capacidades, son analizados a continuación.

a) Condiciones de los recursos o capacidades para alcanzar ventajas competitivas

Para que la empresa alcance una ventaja competitiva, el recurso o la capacidad debe reunir dos condiciones: debe ser *escasa* y *valiosa*. Respecto a la primera condición, Grant

(1996) afirma que si el recurso o la capacidad está ampliamente disponible en el sector, llegará a ser un requisito para competir, pero no una fuente de ventaja competitiva. Además, las empresas que no dispongan de estos recursos no perseguirán las estrategias basadas en éstos, ya que su adquisición suele requerir de altos costes (Amit y Schoemaker, 1993); en cuanto a la segunda condición, el recurso o la capacidad debe estar relacionada con uno o más de los factores de éxito de un sector (Grant, 1996). Para Amit y Schoemaker (1993) y Peteraf (1993), los recursos serán más valiosos para la empresa cuanto más específicos sean respecto a ésta. Algunos recursos y capacidades están especializados según las necesidades particulares de la empresa, de forma que, aunque sean objeto de transacción, su valor es superior para la empresa que los emplea actualmente.

En definitiva, como destaca Peteraf (1993), lo fundamental para alcanzar una ventaja competitiva es la heterogeneidad de recursos existente en la empresa, que viene determinada por las dos condiciones anteriores. Para este autor, algunos recursos tienen ligados un nivel de eficiencia superior que otros, de forma que permiten a la empresa obtener mayores rentas. Así, la empresa que posea estos recursos será capaz de producir más eficientemente y satisfacer en mayor medida los deseos del consumidor.

b) Condiciones de los recursos o capacidades para mantener ventajas competitivas

Los beneficios obtenidos de los recursos o capacidades dependen no sólo de sus aptitudes para crear ventajas competitivas, sino también del tiempo que éstas se puedan mantener. La sostenibilidad de la ventaja competitiva estará determinada por dos factores: en primer lugar, por la *durabilidad* de los recursos o capacidades sobre los que está fundamentada la ventaja competitiva. Algunos recursos duran más que otros y, por lo tanto, son una base más segura para la ventaja competitiva. El aumento de la velocidad del cambio tecnológico acorta la vida útil de la mayoría de bienes de equipo y, como consecuencia, las empresas deprecian o amortizan anticipadamente el valor de los activos fijos (Grant, 1996); y, en segundo lugar, por la *imitabilidad* de su estrategia por parte de las empresas competidoras, mediante el acceso a los recursos y capacidades que la soportan.

Respecto al segundo factor, cuando una empresa no puede comprar un recurso o capacidad, la alternativa es construirlo. Los recursos sólo podrán ser fuente de ventaja

competitiva sostenible cuando las empresas que no los posean no puedan imitarlos (Barney, 1991). Mientras que algunas innovaciones son fácilmente imitables, las capacidades que se derivan de rutinas organizativas son menos fáciles de copiar (Grant, 1996). Incluso cuando la réplica es posible, las relaciones dinámicas entre el *stock* y los flujos de ventaja competitiva todavía pueden ofrecer ventajas para las poseedoras iniciales, tal y como muestran Dierickx y Cool (1989). Según Barney (1991), las causas de que algunos recursos sean imperfectamente imitables son tres: (1) las condiciones históricas únicas; (2) la ambigüedad causal; y (3) la complejidad social.

Peteraf (1993) añade como condición para mantener la ventaja competitiva la necesidad de establecer límites *ex post* a la competencia, ya que al aumentar la oferta de recursos escasos se disipan las rentas. Según trabajos como el de Barney (1991) o el de Dierickx y Cool (1989), además de la imitabilidad, hay otro factor crítico que limita *ex post* a la competencia: la *sustituibilidad imperfecta*. Este factor se fundamenta en que los sustitutivos reducen las rentas al reducir la curva de demanda de las empresas más elásticas (Peteraf, 1993). Para Dierickx y Cool (1989), la sustituibilidad de los recursos supone una amenaza más seria para la sostenibilidad de la ventaja competitiva que su imitación, porque pueden causar que éstos se queden obsoletos. La solución pasa por la adopción de una actitud innovadora, estableciendo procesos de búsqueda que permitan el desarrollo de nuevas capacidades y recursos, además de utilizar de forma nueva o mejor los ya existentes y adaptarse a situaciones imprevistas (Nelson y Winter, 1982). Según Barney (1991), la sustituibilidad de recursos puede hacerse o bien por el desarrollo y apropiación de recursos similares por parte de la competencia, o mediante el desarrollo de recursos diferentes pero con igual valor estratégico.

c) Condiciones de los recursos o capacidades para atribuirse las rentas de ventajas competitivas

Frecuentemente, la propiedad del resultado de los recursos no está clara. En estos casos, la asignación de las rentas entre la empresa y sus empleados depende principalmente del poder de negociación de ambos. Si la contribución individual del empleado es fácilmente identificable, si el empleo es móvil y si la destreza del empleado le brinda una productividad similar en otras empresas, el empleado está en una posición fuerte para obtener una parte

sustancial de su contribución al valor añadido de la empresa (Grant, 1996). Por lo tanto, el poder de negociación de la empresa vendrá dado por las dificultades del recurso o capacidad para abandonar la empresa, es decir, dependerá de que tenga movilidad imperfecta.

La literatura coincide en señalar que el recurso debe ser completamente inmóvil, o no debe poder ser comprado o vendido por debajo de su precio marginal real (Barney, 1986a; Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993). Las principales fuentes de inmovilidad son tres (Grant, 1996): la inmovilidad geográfica, la información imperfecta y la especificidad de los recursos o capacidades de la empresa. Las capacidades de la empresa, al estar basadas en equipos de recursos trabajando juntos, son menos móviles que los recursos individuales. Grant (1996) argumenta que, como las capacidades están fundadas sobre las destrezas y conocimientos de los empleados con una base organizativa, el grado de control ejercido por una empresa y el equilibrio de poder entre ella y los individuos dependerá fundamentalmente de la relación entre las habilidades de los individuos y las rutinas organizativas. Así, cuanto más profundamente inmersas estén las competencias y conocimientos de los individuos en rutinas organizativas, y cuanto mayor sea la dependencia de éstas de la reputación de la empresa, mayor es la posibilidad de la empresa de apropiarse de los resultados.

Finalmente, para Peteraf (1993) es importante que hayan límites a la competencia *ex ante*, es decir, previos a que la empresa alcance esa posición privilegiada. Estableciendo límites *ex ante*, la empresa se puede atribuir las rentas derivadas de la ventaja competitiva sin el importante menoscabo derivado de los altos costes de tener que competir para poder alcanzarla.

3.1.3. Las capacidades organizacionales como fuente de ventaja competitiva

De las condiciones revisadas en el apartado anterior, la dificultad de imitación es el factor clave para que un recurso o capacidad sea fuente de ventaja competitiva sostenible. Así, si esta condición no se cumple, otras empresas podrán duplicar ese recurso, y, por consiguiente, dejará de ser valioso o escaso, y la no sustituibilidad se convertirá en un elemento irrelevante (Cabrera y Bonache, 2002).

El principal argumento de la literatura que atribuye unas características normativas superiores a las capacidades organizacionales sobre el resto de recursos de la empresa como

fuerza de ventaja competitiva (Peteraf, 1993; Teece et al. 1997; Prahalad y Hamel, 1990; Stalk et al. 1992; Galbreath, 2005) se basa en que éstas son el elemento más difíciles de imitar, debido a dos causas: su *naturaleza*, y su *forma de creación*. Respecto a su naturaleza, se habla de capacidades de la empresa cuando las rutinas que las componen son compartidas por todo el conjunto de la organización (Collis, 1994). Por lo tanto, las capacidades de la empresa se encuentran inextricablemente embebidas en la experiencia, aprendizaje y práctica organizacional, lo que hace que éstas pierdan valor fuera de la empresa. Así, las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática (Teece, 1982). La causa relativa a cómo las capacidades organizacionales son creadas se refiere a que éstas se construyen a lo largo del tiempo y no son adquiridas en el mercado, por lo que sus beneficios no pueden ser transferidos fácilmente (Collis, 1994; Dierickx y Cool, 1989).

A nivel internacional, las capacidades permiten a las organizaciones alcanzar el éxito, al dotarlas de la habilidad para adaptar sus productos a las necesidades del mercado y así afrontar los desafíos competitivos. Por eso, las capacidades organizacionales son especialmente valiosas en periodos de cambio e incertidumbre (Miller y Shansie, 1996), como el actual. En esta línea, Knight y Cavusgil (2004) señalan la importancia de que la empresa tenga la habilidad de adaptar, integrar y reconfigurar sus capacidades organizacionales. Así, las capacidades organizacionales son un reflejo de la habilidad de los directivos para actuar congruentemente con el entorno (Teece et al. 1997). Esta capacidad de adaptación implica que la empresa desarrolle la habilidad de replicar y transferir las capacidades organizacionales desarrolladas en un entorno determinado a nuevos mercados, nuevas categorías de producto, y nuevas formas de hacer negocios (Knight y Cavusgil, 2004; Nelson y Winter, 1982; Teece et al. 1997). Los estudios que destacan la necesidad de reconfigurar las capacidades de la empresa según el entorno, son los que mejor encajan con un proceso eminentemente dinámico, como es el de la internacionalización de la empresa (Madhok, 1997).

La entrada a un mercado internacional se puede producir por tres vías (Madhok, 1997): gracias a la explotación de una ventaja competitiva que la empresa posee, al fortalecimiento de una ya existente, o mediante el desarrollo de una nueva, normalmente relacionada. Dicho desarrollo es crítico, ya que competir exitosamente en el mercado global actual requiere, no

de una sola capacidad, sino de un conjunto complejo de éstas. La fuente de desarrollo de capacidades se puede encontrar en la empresa, la industria o el país (Cantwell, 1991; Porter, 1990). Una ventaja sólida y sostenible puede requerir que la empresa opere en diferentes mercados para que pueda desarrollar capacidades distintas o relacionadas y así beneficiarse de las habilidades específicas que se encuentran en ese país determinado (Madhok, 1997). En definitiva, la diversidad de entornos en los que una empresa opera se puede convertir en un activo clave que explica su éxito actual (Ghoshal, 1987: p. 431).

Para acabar de completar el proceso a través del cual la empresa alcanza el éxito en su internacionalización, falta añadir una condición específica de los mercados internacionales: la adecuada gestión de las ventajas competitivas (Teece, 1982). La respuesta a cómo debe ser dicha gestión nos viene dada por estudios basados en la perspectiva de las capacidades organizacionales, fundamentalmente por los de la escuela escandinava de finales de la década de los años setenta (Johanson y Vahlne, 1977): las rutinas de gestión deben originar ventajas competitivas compatibles con aquellas necesarias para triunfar en un mercado en particular. Como las capacidades son rutinas o conjuntos de rutinas que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer (Fernández, 1993), el problema se traduce en la identificación de aquellas capacidades compatibles con el mercado internacional. Así, el fundamento de la expansión exterior de la empresa es la posesión de los recursos y capacidades adecuados que le permitan desarrollar las ventajas competitivas necesarias para introducirse en los mercados internacionales (Westhead et al. 2002).

3.2. Las capacidades organizacionales y el comportamiento exportador.

En este apartado se va a analizar un nuevo concepto: las *capacidades exportadoras*. Éstas se definen como el conjunto de rutinas aprendidas que permiten convertir las capacidades competitivas potenciales en ventajas competitivas en los mercados de exportación (Valenzuela, 2000). El presente análisis se centra en las capacidades exportadoras debido a dos motivos: *en primer lugar*, porque la actividad de exportación es la actividad de internacionalización principal de la empresa española (Fernández y Nieto, 2005); y, *en segundo lugar*, porque ha quedado demostrado, en trabajos como el de Alonso y Donoso (1994), que las capacidades necesarias para que la empresa alcance el éxito en el mercado doméstico difieren de las requeridas en el de exportación (Valenzuela, 2000).

CUADRO 3.2: Literatura sobre las capacidades organizacionales determinantes del comportamiento exportador de la empresa

AUTOR	MUESTRA	TIPO DE ANÁLISIS	CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	RELACIONES
Leonidou et al. (2007)	Revisión teórica de 32 estudios internacionales sobre los estímulos de las pequeñas empresas	Meta-análisis	Actividades de I+D Capacidades de marketing Producto único	Sobre intensidad y propensión exportadora Positiva No significativa Positiva
Eusebio y Llonch (2006)	133 empresas del sector textil-confección de Italia y España	Regresión múltiple	Inversión en I+D Competitividad en precio Calidad del producto Tecnología de producción Adaptación del producto	Sobre intensidad exportadora Positiva Positiva No significativa Positiva Positiva
Hutchinson et al. (2006)	17 empresas del Reino Unido del sector textil	Estudio de casos	Función directiva	Diversos aspectos acerca de la internacionalización de la empresa
Brooks (2006)	Censo de empresas exportadoras manufactureras colombianas de 10 o más trabajadoras	Regresión múltiple	Calidad del producto	Sobre intensidad exportadora Positiva
Calantone et al. (2006)	239 empresas de EEUU, 205 de Corea y 145 de Japón	Modelo de ecuaciones estructurales	Adaptación del producto	Sobre intensidad y éxito exportador Positiva
Ibeh (2003)	78 empresas exportadoras manufactureras de Nigeria	Análisis de la varianza (ANOVA)	Innovación Uso de nuevas tecnologías	Sobre propensión exportadora Positiva Positiva
Guan y Ma (2003)	213 empresas industriales de China	Regresión múltiple	Actividad de I+D Capacidad de fabricación Capacidad de marketing Función directiva	Sobre intensidad exportadora Positiva No significativa Positiva Positiva
Solberg y Nes (2002)	120 empresas exportadoras noruegas	Análisis de la varianza (ANOVA)	Modo de entrada	Rentabilidad e intensidad exportadora No significativa
Suárez, Álamo y García (2002)	286 bodegas de España	Análisis de la varianza Regresión logística	Desarrollo de nuevos productos Tecnología de producción Competitividad en precio Calidad del producto	Sobre intensidad exportadora (IE) y propensión exportadora (PE) Positiva No significativa No significativa No significativa (sobre IE), pero positiva (sobre PE)
Leonidou et al. (2002)	Revisión teórica de 36 estudios internacionales	Meta-análisis	Segmentación de mercados Características del producto Distribución Promoción	Diversas medidas de desempeño Positiva Positiva No significativa Positiva

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 3.2: Literatura sobre las capacidades organizacionales determinantes del comportamiento exportador de la empresa

AUTOR	MUESTRA	TIPO DE ANÁLISIS	CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	RELACIONES
Eusebio y Rialp (2002)	173 empresas españolas del sector textil-confección	Regresión lineal y logística	Inversión en I+D Innovación de producto Innovación de proceso	Sobre intensidad exportadora (IE) y propensión exportadora (PE) Positiva Positiva Positiva
Fillis (2001)	Revisión teórica de 32 estudios internacionales	Meta-análisis	Características directivas Alianzas internacionales Diversos determinantes	Diversos aspectos de la internacionalización de la empresa
Basile (2001)	4.000 empresas manufactureras italianas con más de 10 trabajadores	Modelo <i>probit</i>	Innovación de producto Innovación de proceso Calidad del producto Productividad Desarrollo de nuevos productos	Sobre intensidad exportadora Positiva Positiva No significativa No significativa No significativa
Merino (2001)	Más de 1.000 empresas de menos de 200 trabajadores del sector manufacturero español (ESEE)	Estimaciones econométricas	Capacidad tecnológica	Sobre propensión exportadora Positiva para pyme intermedias
Melle y Raymond (2001)	1.566-1.794 empresas manufactureras de España (ESEE)	Regresión <i>tobit</i> con datos de panel	Inversión en I+D	Sobre intensidad exportadora Positiva
Nassimbeni (2001)	165 empresas italianas de los sectores mecánico (65), de muebles (65) y electrónico (35)	Análisis de regresión	Canal de distribución Innovación de producto Innovación de proceso Capacidad tecnológica	Sobre intensidad exportadora (IE) y propensión exportadora (PE) Positiva No significativa No significativa No significativa
Gómez y Valenzuela (2000)	Revisión teórica de 5 estudios internacionales y 4 españoles	Meta-análisis	Diversas capacidades	
MacPherson (2000)	173 empresas norteamericanas del sector de la máquina-herramienta	Regresión	Diseño de producto	Sobre intensidad exportadora (IE) Positiva
Rodríguez (1999)	Aproximadamente 1.000 empresas manufactureras españolas (ESEE)	Regresión	Innovación de producto y proceso Inversión en I+D Capital tecnológico (I+D acum.)	Sobre propensión exportadora Negativa Positiva Positiva
Philp (1998)	280 empresas de la industria agro-alimentaria de Australia	Regresión logística	Competitividad en precio Competitividad en otros factores	Sobre intensidad exportadora Positiva No significativa

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 3.2: Literatura sobre las capacidades organizacionales determinantes del comportamiento exportador de la empresa

AUTOR	MUESTRA	TIPO DE ANÁLISIS	CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	RELACIONES
Moreno y Rodriguez (1998)	Más de 12.000 observaciones de empresas manufactureras (1990-1996; ESEE)	Regresión	Esfuerzo tecnológico Actividades de I+D Actividades complement. Patentes Innovaciones de proceso Diversas actividades de marketing	Sobre intensidad exportadora (IE) y propensión exportadora (PE) No significat. (IE) y positiva (PE) No significat. (IE) y positiva (PE) No significat. (IE) y positiva (PE) No significativa para IE y PE No significativa para IE y PE
Zou y Stan (1998)	Revisión teórica	Meta-análisis	Competitividad en precio Adaptación del producto Tecnología	3 rel. positivas/0 n.s./7 neg. 12 positivas/2 n.s./13 neg. 7 positivas/1 n.s./11 neg.
Andersen y Kheam (1998)	697 pyme exportadoras noruegas	Regresión múltiple	Capacidad de marketing Capacidad de producto Capacidad de gestión	Sobre estrategia de diversificación internacional No significativa No significativa Positiva
Katsikeas (1996)	75 empresas exportadoras a la UE de Chipre	Análisis discriminante múltiple	Capacidad de fabricación Producto único Adaptación del producto	Sobre la intensidad exportadora No significativa No significativa Positiva
Katsikeas (1994)	87 empresas exportadoras manufactureras de productos alimenticios de Grecia	Análisis discriminante múltiple	Competitividad en precio Adaptación del producto	Sobre la intensidad exportadora Positiva Positiva
Chetty y Hamilton (1993)	Revisión teórica	Meta-análisis	Tecnología Control de Gestión Control de la calidad	13 relaciones posit./1 n.s./1 neg. 0 positivas/2 n.s./0 neg. 6 positivas/2 n.s./0 neg.
Ito y Pucik (1993)	271 empresas manufactureras de Japón	Regresión múltiple y logística	Inversión en I+D	Sobre intensidad exportadora Positiva
Keng y Jiuán (1989)	156 pyme manufactureras de Singapur	Análisis discriminante múltiple	I+D en producto Modificación de producto Nuevos productos Gestión eficiente Calidad del producto Diseño de producto	Sobre propensión exportadora Positiva No significativa Positiva No significativa No significativa No significativa
Aaby y Slater (1989)	Revisión teórica	Meta-análisis	Tecnología Control de gestión Adaptación del producto Producto único Calidad del producto	Diferentes medidas de desempeño Positiva Positiva Positiva Positiva Positiva

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 3.2: Literatura sobre las capacidades organizacionales determinantes del comportamiento exportador de la empresa

AUTOR	MUESTRA	TIPO DE ANÁLISIS	CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	RELACIONES
Madsen (1989)	82 pyme de Noruega	Regresión por etapas	Control de gestión Tecnología del producto Competitividad en precio Producto fuerte	Sobre intensidad exportadora Positiva No significativa No significativa Positiva
Burton y Schlegelmilch (1987)	310 empresas de los sectores de ingeniería mecánica y de procesamiento de alimentos de Reino Unido y Alemania	Análisis discriminante múltiple	Control de gestión Producto único Desarrollo de nuevos productos Inversión en I+D Calidad del producto	Sobre propensión exportadora Positiva Positiva Positiva Positiva Positiva
Christensen, da Rocha y Kerbel (1987)	152 empresas exportadoras manufactureras de Brasil	Análisis discriminante múltiple	Calidad del producto Producto <i>standard</i>	Sobre propensión exportadora Positiva Positiva
Cooper y Kleinschmidt (1985)	142 empresas del sector electrónico de Canadá	Análisis de la varianza (ANOVA)	Inversión en I+D Tecnología del producto Calidad de producto	Sobre intensidad exportadora Positiva Positiva No significativa
Malekzadeh y Nahavandi (1985)	296 empresas manufactureras de EEUU	Análisis discriminante múltiple	Competitividad en precio Calidad del producto	Sobre propensión exportadora No significativa No significativa
Cavusgil (1984)	816 empresas manufactureras de EEUU	Regresión múltiple Detector automático de interacciones (AID)	Producto único	Sobre intensidad exportadora No significativa
McGuinness y Little (1981)	82 empresas manufactureras de bienes industriales de Canadá	Regresión múltiple	Mejora en producto Inversión en I+D	Sobre intensidad exportadora Positiva Positiva
Cavusgil y Nevin (1981)	473 empresas manufactureras de EEUU	Análisis multicriterio (MCA) Detector automático de interacciones (AID)	Producto único	Sobre propensión exportadora Positiva
Kirpalani y Macintosh (1980)	34 empresas pequeñas de Canadá y EEUU	Regresión múltiple	Control de gestión eficiente Inversión en I+D Equipos de fabricación sofisticad. Producto <i>standard</i>	Sobre intensidad exportadora Positiva No significativa No significativa Positiva
Bilkey (1978)	Revisión teórica	Meta-análisis	Calidad en la gestión	Diversas medidas de desempeño Positiva

Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Revisión de la literatura

En el cuadro 3.2, se sintetiza la literatura revisada acerca de la influencia de las capacidades organizacionales sobre el comportamiento exportador de la empresa. El amplio número de trabajos acerca de esta cuestión es reflejo de la importancia que tiene para la empresa el conocimiento de cuáles son las políticas que tiene que aplicar si quiere crecer, o simplemente sobrevivir, a través del éxito competitivo en los mercados exteriores (Leonidou et al. 2002).

La literatura se ha centrado en el análisis de los factores externos e internos de la empresa como determinantes de su comportamiento exportador. Nuestro interés se centra en el aspecto interno de la empresa, ya que el externo es parecido para todas las empresas que operan en un entorno semejante y es, relativamente, poco controlable por la empresa (Zou y Stan, 1998). Dentro de los factores internos, nuestro interés se centra en el estudio de las capacidades exportadoras, entendidas como las habilidades o rutinas organizativas de la empresa que le permiten, basándose en su dotación de recursos, desarrollar de una forma eficiente sus funciones en los mercados de exportación (Collis, 1994).

Las capacidades organizacionales analizadas por la literatura, se pueden agrupar en tres categorías: capacidades directivas, fabricación y marketing. Sin ánimo de ser exhaustivos, ya que se hará una revisión pormenorizada de los diferentes determinantes en el epígrafe 3.3.2, los principales rasgos de cada una de estas categorías son los siguientes:

- Capacidades directivas: Gran parte de la literatura empírica revisada ha investigado el papel que tienen los directivos de la empresa sobre su actividad exportadora (Hutchinson et al. 2006; Guan y Ma, 2003). Al respecto, los principales meta-análisis (Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Leonidou y Katsikeas, 1996; Zou y Stan, 1998) concluyen la influencia significativa de la función directiva sobre las actividades internacionales.

Como se puede observar en el cuadro 3.2, en la literatura no hay coincidencia a la hora de considerar cuáles son las capacidades directivas que más incrementan la actividad exportadora de la empresa. Así, algunos trabajos se centran en la actitud de los directivos (Hutchinson et al. 2006; Leonidou et al. 2007), en la calidad de la

gestión (Andersen y Kheam, 1998; Madsen, 1989) o en las características objetivas de los directivos (Moini, 1995; Kaynak y Kuan, 1993).

La ambigüedad de estos resultados se puede explicar por: (1) el sesgo debido a que los estudios se han hecho para las empresas de una industria determinada- por ejemplo, la textil en el caso de Hutchinson et al. (2006)-; y (2) la mayoría de la literatura acerca de estas capacidades se centra en el análisis de las características de directivos que a menudo no son los responsables de las operaciones de exportación (Leonidou et al. 1998).

Capacidades de fabricación: Diversas actividades relacionadas con el proceso de fabricación ayudan a ahorrar costes y a diferenciar el producto, lo que hace que favorezcan la actividad exportadora de la empresa (Basile, 2001).

Sin embargo, la literatura de exportación se ha centrado en el contenido tecnológico del proceso de fabricación, a través de la medición del gasto en I+D de la empresa como *input* de dicho proceso (Nassimbeni, 2001; Rodriguez, 1999; Moreno y Rodriguez, 1998). Esto contribuye a la obtención de resultados sesgados, pues en estos estudios no se contempla, en su totalidad, la capacidad de fabricación. Por ello, y a pesar de los esfuerzos recientes que analizan ampliamente esta capacidad (Guan y Ma, 2003), se echa en falta una investigación más profunda que incida en otros aspectos de la fabricación (como el uso de Tecnologías Avanzadas de Fabricación, el desarrollo de actividades de innovación de producto, de proceso, etc.).

- Capacidades de marketing: A pesar de que diversas variables de marketing tienen el potencial de favorecer la entrada de la empresa en los mercados de exportación (Guan y Ma, 2003; Christensen et al. 1987), la significación de esta relación varía entre los diferentes estudios debido a que depende de en qué medida las ventajas competitivas asociadas a estas variables son transferibles y adaptables a las necesidades de esos mercados (Leonidou et al. 2007).

Además, la variedad de medidas del desempeño empleadas, unido a la existencia de factores moderadores de esta relación (como la etapa de exportación en

el caso de la distribución) acentúan aún más los resultados contradictorios acerca de esta relación (Leonidou et al. 2002).

De la revisión efectuada se pueden destacar dos conclusiones principales: *en primer lugar*, la importancia de las capacidades de la empresa como determinantes importantes de su comportamiento exportador. Esto se deduce de dos hechos: (1) el importante número de trabajos que estudian las capacidades de la empresa, tal y como destacan los meta-análisis sobre esta cuestión (Zou y Stan, 1998; Aaby y Slater, 1989); y (2) el interés sobre el papel de las capacidades organizacionales como determinantes del comportamiento exportador se ha intensificado en los últimos años. Como se puede observar en el cuadro 3.2, esta evolución queda manifiesta en el hecho de que los trabajos acerca de esta cuestión realizados en los últimos veinte años se duplican con respecto a los desarrollados durante las dos décadas precedentes. Esta tendencia se observa también en los recientes trabajos de Leonidou (2007) y de Leonidou et al. (2002).

En segundo lugar, la literatura acerca de las capacidades organizacionales determinantes del comportamiento exportador de la empresa se caracteriza por ser heterogénea y estar fragmentada, lo que determina la falta de conclusiones claras acerca de esta cuestión (Leonidou y Katsikeas, 1996). En esta línea, se observa una falta de síntesis y asimilación del conocimiento procedente del alto número de trabajos relativos a los determinantes de la exportación (Zou y Stan, 1998). Las causas principales de esta limitación son las siguientes:

- 1) La metodología predominante en la literatura analizada se basa en la lógica empírica, examinando la mayoría de trabajos los determinantes del desempeño exportador en relación a su resultado, sin vincularlos a una teoría de mayor alcance (Katsikeas et al. 2000). En esta línea, estos autores critican la tendencia de construir gradualmente una teoría basada en la colección de diversos hechos consecuencia de la asociación entre las variables independientes y la dependiente, en lugar de desarrollar primero el marco teórico para, a continuación, comprobar su validez aplicándolo a condiciones reales. Así, concluyen que los avances teóricos acerca del desempeño de la empresa no se han trasladado a los estudios empíricos sobre su comportamiento exportador.
- 2) Con respecto a la selección de variables, la dispersión de las conclusiones se puede achacar a los siguientes factores: (a) con algunas excepciones (Katsikeas et al. 1996;

Cavusgil y Zou, 1994; Cavusgil y Nevin, 1981), la mayoría de los trabajos se centran en el análisis de una o pocas capacidades organizacionales, dejando de lado la visión panorámica que permitiría la incorporación de un amplio abanico de factores relevantes; (b) los factores determinantes del comportamiento exportador no se han puesto en relación con otras opciones estratégicas, como por ejemplo, la relación entre la inversión en I+D y el resultado de la empresa en el mercado doméstico (Reid, 1983). Con esto, se está olvidando que los factores que ejercen una influencia significativa sobre el comportamiento exportador de la empresa, también lo hacen sobre otros aspectos de desempeño de la empresa (Namiki, 1989); y (c) las variables del entorno del mercado de exportación, como las de naturaleza macroeconómica, se han dejado fuera del análisis, sin entrar a considerar la importante influencia que pueden ejercer éstas sobre el desempeño exportador de la empresa (Katsikeas et al. 2000).

- 3) La diversidad de resultados empíricos subraya la importancia de considerar el contexto específico a la hora de determinar las capacidades organizacionales determinantes del éxito exportador de la empresa. Esta limitación, asociada a restricciones metodológicas como el coste de la investigación, hace que los trabajos se desarrollen para contextos específicos, detectándose una excesiva proporción de estudios sobre las empresas norteamericanas (Fillis, 2001). En esta línea, Katsikeas et al. (2000) sugieren la adopción de una aproximación contingente según la cual la selección de las variables y de sus medidas sean acordes con la situación específica en la que se encuentran las empresas objeto del análisis. Por ello, si se quiere que la investigación acerca de los determinantes de la exportación sea útil para la empresa española, se debe desarrollar el análisis en nuestro país.
- 4) En cuanto a la dirección de la asociación entre las diversas variables, la mayoría de la literatura asume una relación causal unidireccional (antecedentes→factores intervinientes→desempeño exportador), que presenta los siguientes tres problemas: (1) la dirección opuesta también puede darse, ya que el *feedback* del desempeño exportador puede condicionar a los factores intervinientes y a los antecedentes (Katsikeas et al. 2000); (2) gran parte de la literatura estudia el efecto individual de cada una de las variables analizadas sobre el desempeño exportador de la empresa, sin

analizar ni el efecto conjunto, ni el efecto multiplicador que pueden ejercer sobre el desempeño exportador (Katsikeas et al. 2000; Moon y Lee, 1990); y (3) la literatura considera el efecto de las variables de forma estática y no dinámica, sin considerar la importante influencia del tiempo sobre los determinantes analizados (Katsikeas et al. 2000).

- 5) La inconsistencia de los resultados empíricos se acentúa por el empleo de diferentes aproximaciones metodológicas, tanto a las distintas capacidades organizacionales (Leonidou et al. 2007), como al desempeño exportador de la empresa (Katsikeas et al. 2000; Katsikeas et al. 1996). Con relación a la segunda cuestión, la literatura ha utilizado dos tipos de medidas (Matthyssens y Pauwels, 1996): económicas -medidas financieras, como las ventas, los beneficios o la cuota de mercado- y no económicas – medidas no financieras, relacionadas con el producto, el mercado, etc.-. Dentro del primer grupo, numerosos trabajos analizan las diferencias entre las empresas exportadoras y las no exportadoras, sin profundizar en la razón de por qué los distintos grupos de empresas exportadoras obtienen resultados desiguales (Aaby y Slater, 1989). En definitiva, en la mayoría de casos, la selección de medidas es arbitraria y sin base científica, observándose una tendencia a emplear medidas empleadas por otros autores, con independencia a su aplicabilidad al diseño específico de la investigación (Fillis, 2001; Katsikeas et al. 2000).

3.2.2. Modelo e hipótesis de investigación.

Para tratar de salvar las limitaciones de la literatura expuestas en el epígrafe anterior, se presenta un modelo integrador, con las siguientes características:

1. El modelo se basa en la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), ya que ésta se revela como la que mejor encaja en el proceso de internacionalización de la empresa por dos motivos: en primer lugar, por ser la que mejor explica las diferencias en el desempeño de empresas que operan en entornos semejantes; y, en segundo lugar, porque recoge la dinámica del proceso de internacionalización en mercados turbulentos y de gran intensidad competitiva, al vincular la implicación de la empresa en los mercados exteriores al desarrollo de capacidades organizacionales que sean compatibles con las requeridas en el mercado (Madhok, 1997).

2. Las capacidades organizacionales incluidas en el modelo se entienden en un sentido funcional, es decir, como el conjunto de habilidades necesarias para desarrollar las diversas actividades funcionales de la empresa de una forma más eficiente que los competidores (Collis, 1994; Stalk et al. 1992). Así, la selección de las capacidades organizacionales de nuestro modelo (directivas, de fabricación y de marketing) se debe a tres motivos: 1) son las que corresponden con las principales áreas funcionales de la empresa; 2) se pueden agrupar en las categorías de capacidades organizacionales analizadas por la literatura, tal y como se puede ver en el epígrafe anterior; y 3) por el superior valor estratégico de estas capacidades organizacionales, que reside en su inimitabilidad.

3. Dentro de la internacionalización de la empresa, el modelo se centra en el análisis de la actividad exportadora, ya que ésta es la actividad de salida al exterior más empleada por la empresa española (Fernández y Nieto, 2005). Aunque en la literatura se pueden encontrar numerosos estudios que determinan las capacidades organizacionales determinantes del resultado de la empresa en el mercado doméstico, nuestro modelo nos permite identificar aquellas que ayudan a la empresa a incrementar su actividad en los de exportación.

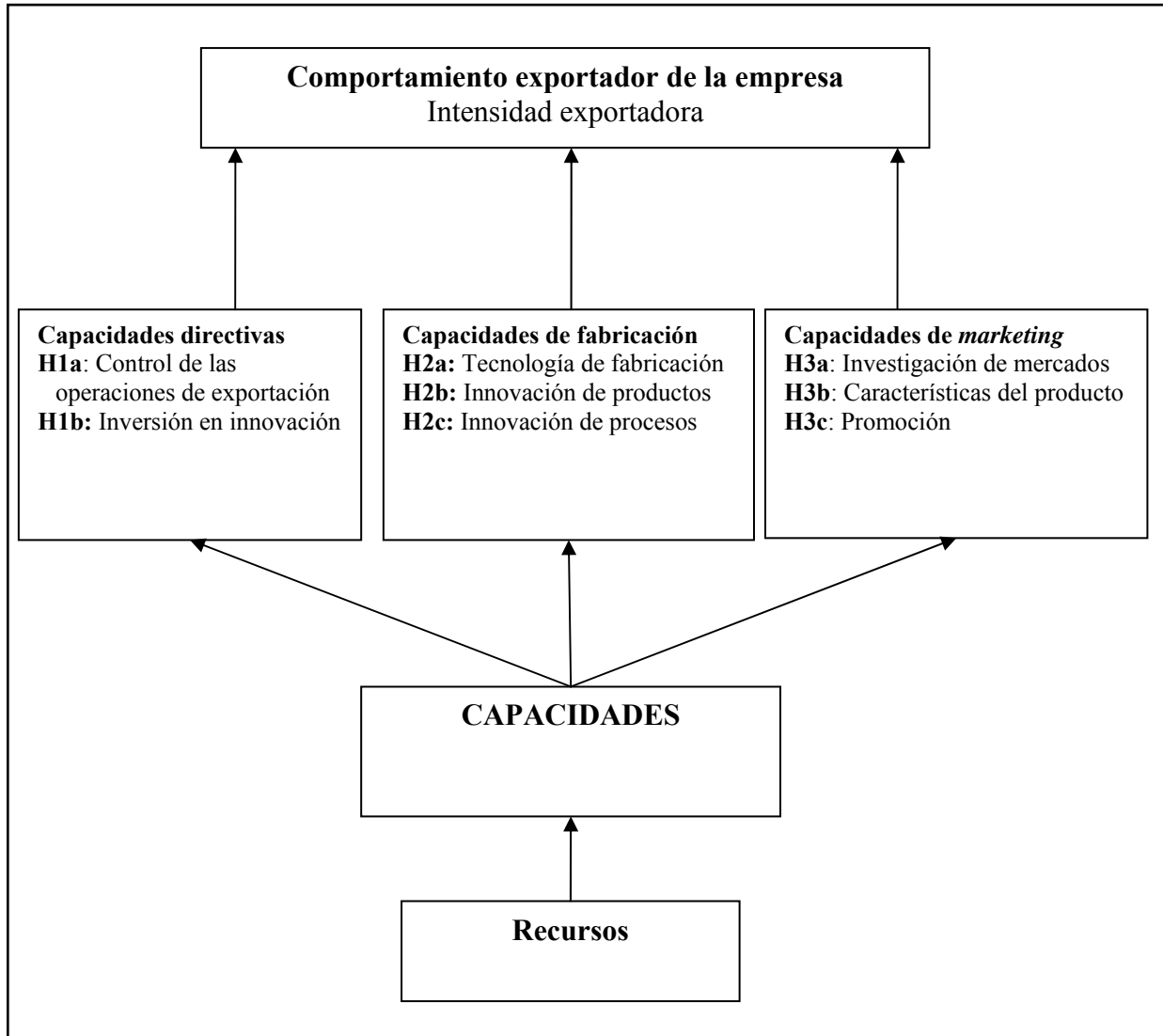
En definitiva, parece necesaria la operacionalización de un modelo en el que el grado de intensidad exportadora lo expliquen las capacidades exportadoras que se han desarrollado a partir del stock de recursos de la empresa (Valenzuela, 2000). Así, el comportamiento exportador de la empresa depende fundamentalmente de una serie de capacidades organizacionales relacionadas con tres áreas funcionales: función directiva, fabricación y marketing. El modelo teórico propuesto se recoge en la figura 3.1.

3.2.2.1. Capacidades directivas

Frente a la amenaza de obsolescencia, la función directiva juega con una ventaja: su habilidad cognitiva inherente le permite ser transferible y adaptable entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados, evitando la obsolescencia (Bastida, 2007). Así, la alta dirección es la encargada del establecimiento en la empresa de las condiciones necesarias para la creación y mantenimiento de los factores de competitividad. Ésta facilitará la implantación de diferencias frente a los competidores en el conocimiento, habilidades o la capacidad de

innovación de los miembros; aspectos que son determinantes del éxito empresarial (Porter, 1991; Storey, 1994; Galbreath, 2005).

FIGURA 3.1: *Capacidades organizacionales determinantes del comportamiento exportador de la empresa*



Fuente: Elaboración propia.

En el entorno actual de competencia intensiva, la capacidad directiva internacional se ha convertido en un activo estratégico de primer orden y ha pasado a constituir una de las escasas fuentes de ventaja competitiva sostenible. De todas las características que reúne, su valor estratégico superior se explica por su inimitabilidad, que se debe a que la implicación de la función directiva en las actividades internacionales de la empresa le proporciona habilidades que difícilmente pueden ser adquiridas por las empresas rivales con otros medios. Además,

estas habilidades se relacionan con un momento geográfico e histórico particular, lo que dificulta aún más su imitación por parte de los competidores (Daily et al. 2000).

a) Control de las operaciones de exportación

Leonidou et al. (1998) aconsejan el estudio de las principales funciones directivas relacionadas con la actividad exportadora de la empresa, con el fin de evitar el sesgo derivado de analizar las características de los directivos sin competencias en dicha actividad. En este contexto, el control de las operaciones de exportación³⁷ es el principal cometido que desarrollan los directivos. De acuerdo con la corriente de la internacionalización secuencial - escuela de Uppsala- (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Bilkey y Tesar, 1977), la implicación de la función directiva está en función del modo de entrada empleado por la empresa. Esta mayor implicación deriva en el desarrollo de un mayor número de capacidades directivas, de entre las que destaca la de control de las operaciones de las diferentes divisiones de la empresa (Grant, 1996).

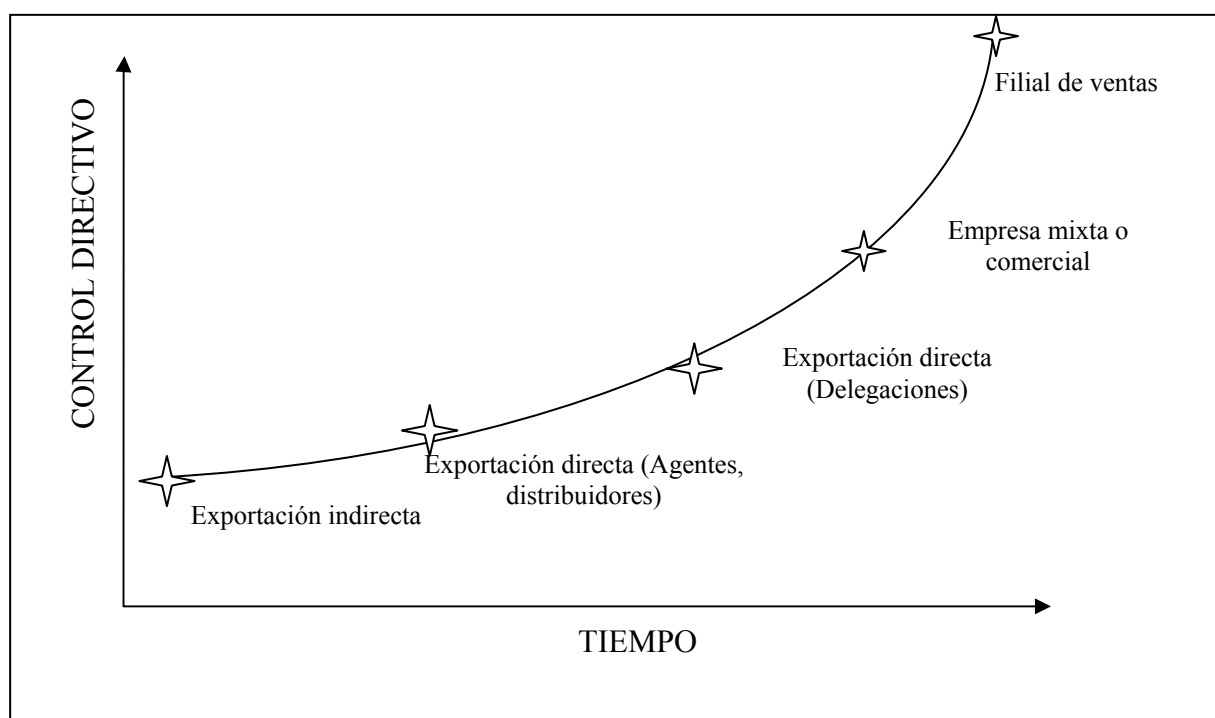
El control dependerá del modo de entrada que elija la empresa para exportar (Anderson and Gatignon 1986; Domke-Damonte 2000). La elección del modo de entrada a los mercados de exportación adecuado es una decisión crítica que la empresa debe tomar y que estará en función del grado de control que ésta desee ejercer (Anderson y Gatignon, 1986). El control, al facilitar a la empresa la coordinación de acciones, el desarrollo e implantación de estrategias, la resolución de disputas de agentes con diferentes intereses, etc., posibilita que ésta obtenga ingresos superiores. Por ello, *a priori* parece que la empresa preferirá ejercer un alto nivel de control de sus actividades de exportación. Sin embargo, la adquisición de control tiene asociada como principal desventaja el riesgo de perder los recursos comprometidos, lo que hace que esta decisión dependa de factores como el tipo de productos y procesos de la empresa, el valor de la marca o las diferencias socioculturales entre los mercados (Anderson y Gatignon, 1986).

En esta línea de relativizar el control deseado, para Root (1994) cabe esperar que a lo largo del tiempo la empresa varíe la forma en la que exporta para ejercer cada vez más control directivo. Así, de acuerdo con este planteamiento, el proceso de exportación por el que pasa la

³⁷ Entendido como la habilidad que tienen los directivos para influenciar los sistemas, métodos y decisiones acerca de las operaciones de exportación.

empresa consta de dos etapas: en la primera etapa, la empresa inicia sus actividades internacionales desarrollando exportaciones pasivas. En esta fase, la empresa ejerce un bajo grado de control directivo sobre las operaciones de exportación. En la segunda etapa, la empresa avanza en el proceso mediante exportaciones activas y estables, llegando incluso a establecer alianzas con otras empresas o a invertir en filiales comerciales en el extranjero. En esta etapa, el grado de control directivo de las operaciones de exportación es superior. La secuencia descrita se representa en la figura 3.2.

FIGURA 3.2: Evolución de las actividades de exportación de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Root (1994), Canals (1994) y Jarrillo y Martínez (1991).

Solberg (2000) profundiza en esta relación, sugiriendo que el vínculo entre la empresa exportadora y el intermediario (si lo hubiere), determina el uso de diferentes mecanismos de control. En esta línea, Solberg y Nes (2002) proponen un modelo en el que el control³⁸ que ejercen los directivos sobre las operaciones internacionales de la empresa, depende del modo de entrada (agente, distribuidor o subsidiaria de ventas) elegido por ésta. Así, según estos autores, el control sobre las operaciones de exportación será más intenso cuando la empresa

³⁸ Solberg y Nes (2002) se refieren a las dos clases de control que tradicionalmente distingue la teoría de agencia: el control de resultados y el de proceso (Jaworski, 1988; Eisenhardt, 1989). En el control de resultados, la empresa supervisa únicamente el producto de las actividades del representante (cuota de mercado, beneficio, ventas, etc.), mientras que el control de proceso implica una participación más activa de los directivos en la implementación de la estrategia que seguirá el representante.

establece una subsidiaria de ventas, que cuando ésta exporta a través de un agente o un intermediario.

En definitiva, la literatura sugiere que, dadas las diferencias estructurales entre los diversos modos de entrada, el control de las actividades internacionales variará según cuál emplee la empresa (Solberg y Nes, 2002; Albaum et al. 1997). Como la empresa deseará ejercer un mayor control cuando incremente su actividad exportadora (Root, 1994; Johanson y Vahlne, 1977), se puede establecer una relación positiva entre la intensidad exportadora de la empresa y la elección de un modo de entrada que implique un mayor control sobre las operaciones internacionales. Por consiguiente, cabe proponer la siguiente hipótesis:

H_{1a}: La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta emplea un modo de entrada que implica un mayor control directivo de sus operaciones de exportación.

b) Inversión en innovación

En los mercados internacionales, la importancia que se concede a la satisfacción de las necesidades de los consumidores va unida, con mucha frecuencia, a la actitud de los directivos frente al riesgo que supone la adopción de políticas innovadoras que respondan a cambios en estas necesidades. Para aquellos directivos poco dados a la asunción de riesgos este hecho puede representar un serio inconveniente, pues la implantación de determinadas políticas encaminadas a la internacionalización de la empresa suele suponer mayores riesgos (Fillis, 2001). Por lo tanto, podemos decir que cuanto mayor sea esa aversión, menos posibilidades habrá de que se desarrolle una oferta generadora de valor a una clientela cambiante en cuanto a necesidades y composición (Hutchinson et al. 2006).

En sentido contrario, la apertura de la alta dirección a nuevas ideas, y el aceptar la perspectiva de que el cambio es un componente crítico para el éxito de la organización, ya que facilitan la orientación internacional de la empresa (Kohli y Jaworski, 1990). Una actitud positiva hacia el cambio ha sido vinculada de forma consistente con el deseo individual de innovación (Rogers, 1962). Por lo tanto, los directivos que estén orientados internacionalmente, sin ser aversos al riesgo asociado a los cambios, impulsarán la adopción de determinadas políticas favorecedoras de la expansión exterior de la empresa, entre las que destaca la de innovación. A continuación, se explica en que basamos el argumento de que la

innovación favorece la internacionalización de la empresa y, en concreto, su actividad exportadora.

Porter se muestra rotundo a la hora de destacar la innovación como el elemento clave de la competitividad: “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas a través de innovaciones” (Porter, 1991). La capacidad de competir de la empresa en un entorno turbulento como el actual, sujeto a cambios constantes e imprevisibles, se apoya, cada vez más, en la introducción de prácticas novedosas en el mercado, es decir, en la realización de innovaciones (Fernández y Casino, 1988). En la misma línea, Porter (1991) señala que la competencia actual es dinámica y evolutiva, es decir, es un paisaje sometido a constante cambio en el que continuamente afloran nuevos productos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de fabricación y segmentos de mercado completamente nuevos. En este contexto, debe reconocerse la capacidad de innovación como un elemento central de la competitividad internacional de la empresa.

En el entorno competitivo actual, la inversión en innovación resulta de gran importancia para economías desarrolladas como la española, que están, como afirma Guitián, “cada vez más penalizadas en cuanto a costes, lo que las obliga a acudir masivamente al desarrollo de innovaciones tecnológicas como estrategia operativa de competitividad. De esta actitud se han generado nuevos mercados, sectores y tecnologías sin precedentes previos. [...] se puede concluir que las condiciones de competitividad requieren de un esfuerzo creciente de inversión en I+D y tecnología que posibilite la adaptación a los mercados para, en primer lugar, garantizar la supervivencia de la empresa y, posteriormente, lograr incrementar su rentabilidad” (Guitián, 1997: p. 66).

El periodo de tiempo durante el que se puede sostener una determinada ventaja competitiva se está reduciendo, debido a los rápidos cambios tecnológicos, a los requerimientos de los clientes, y a la velocidad con que los competidores imitan esas ventajas. En este sentido, la capacidad de competir de una compañía depende del ritmo al que incorpora nuevas ventajas dentro de su organización, no de su caudal de ventajas en un momento dado. En concreto, para afrontar esa imitación, la empresa debe crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez que los competidores imitan las que posee en la actualidad, lo cual va a depender de su capacidad de innovación (García et al. 1999).

El potencial de la capacidad de innovación como fuente de ventaja competitiva sostenible está determinado por su inimitabilidad. Cualquier empresa posee su propia capacidad de innovación, fruto de una combinación original de recursos (humanos, tecnológicos y organizativos), y va siendo perfeccionada a lo largo de su historia. La imitación va a ser muy difícil, ya que el competidor puede no poseer las relaciones sociales y los recursos complementarios necesarios para explotar adecuadamente esa capacidad, y es que, normalmente, ésta habilidad no descansa en una única persona sino que depende de un complejo entramado de relaciones entre personal de diferentes departamentos. (García et al. 1999). Esta complejidad de la innovación, entendida como la dificultad para usarla y comprenderla, es una de sus características fundamentales (Gutián, 1997).

La capacidad de innovar modifica el comportamiento exportador de la empresa, constituyendo el elemento básico a través del que puede incrementar su competitividad internacional (Roper y Love, 2002; Wakelin, 1998; Hitt et al. 1990). Además, el desarrollo por parte de la empresa de una especial capacidad de innovación ha resultado ser uno de los principales estímulos que la impulsan a iniciar su actividad exportadora (Leonidou et al. 2007).

Hirsch y Bijaou (1985) enfatizan el poder de mercado que las innovaciones confieren a las empresas. Así, argumentan que las empresas innovadoras, haciendo uso de ese poder de mercado, tratarán de discriminar precios, reduciéndolos en los mercados de exportación. Ello les llevará a tener una mayor actividad exportadora que las empresas no innovadoras, que tenderán a comportarse como precio aceptantes. Esta relación positiva entre la innovación y la actividad exportadora de la empresa ha sido respaldada por la evidencia obtenida en diversos trabajos (Kumar y Siddhartan, 1994; Wakelin, 1998; Braunerjhelm, 1996).

Respecto a la empresa española, Rodríguez (1999) observa que la intensidad en la estrategia innovadora aparece asociada con un aumento en su actividad exportadora. Martínez-Ros (1999) obtiene el mismo resultado, basando su explicación en la exigencia de desarrollar un mayor número de innovaciones si la empresa quiere ser competitiva en los mercados de exportación.

Acerca de esta relación, la literatura de exportación ha analizado esta variable desde una perspectiva macroeconómica y microeconómica. En relación a la primera, desde hace más de

cuatro décadas, se pueden encontrar numerosos trabajos que corroboran empíricamente que aquellos países e industrias que gastan una alta proporción de sus ingresos en el desarrollo de actividades de innovación, también exportan una gran proporción de sus ventas (McGuinness y Little, 1981).

A nivel de empresa, el efecto de la inversión en innovación sobre su comportamiento exportador ha sido analizado en numerosos trabajos (Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Aaby y Slater, 1989; Moon y Lee, 1990; Chetty y Hamilton, 1993; Suárez et al. 2002; Ibeh, 2003). Esta literatura arroja resultados no muy homogéneos (Zou y Stan, 1998). Así, aunque se pueden encontrar estudios que hacen depender el sentido de dicha relación del tamaño de la empresa (Ito y Pucik, 1993) o del sector al que pertenece (Kumar y Siddharthan, 1994), e incluso algunos que concluyen que ésta no es significativa (Willmore, 1992; Lefebvre et al. 1998), la mayoría encuentran una asociación significativa y positiva (Eusebio y Llonch, 2006; Guan y Ma, 2003; Basile, 2001; Melle y Raymond, 2001; Suárez et al. 2002). Este resultado se observa tanto para la intensidad exportadora de la empresa (McGuinness y Little, 1981; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Ito y Pucik, 1993; Melle y Raymond, 2001; Eusebio y Llonch, 2006), como para su propensión exportadora (Burton y Schlegelmilch, 1987; Lefebvre et al. 1998; Nassimbeni, 2001).

Lee y Marvel (2009) explican estos resultados contradictorios con que la relación entre la inversión en I+D y el resultado de la empresa no es lineal, tal como se ha asumido en investigaciones anteriores. Además, estos autores afirman que para analizar la relación con precisión hay que tener en cuenta la estrategia de innovación de la empresa³⁹. Así, según este argumento, la inversión en I+D mejorará el resultado de la empresa cuando ésta siga una estrategia de diferenciación.

Wakelin (1998) considera al tamaño de la empresa como factor moderador de la relación entre la innovación y su resultado exportador. En este sentido, este autor observa que las empresas innovadoras de reducido tamaño tienen una mayor probabilidad a centrarse en el mercado doméstico que en el de exportación. Wakelin (1998) da la justificación a este resultado de que los costes fijos de exportar son más altos para las empresas pequeñas, por lo que si innovan tienen más dificultades para soportarlos.

³⁹ Lee y Marvel (2009) se refieren a las estrategias genéricas definidas por Porter (1980): liderazgo en costes y diferenciación.

Teniendo en cuenta las matizaciones realizadas acerca de las estrategias de innovación (Lee y Marvel, 2009) y el tamaño de la empresa (Wakelin, 1998), parece que, en general, unas inversiones elevadas en innovación permiten adaptar la organización a las necesidades de la demanda exterior, lo que facilita a la empresa competir más activamente en los mercados internacionales (Moreno y Rodríguez, 1998; Merino, 2001; Melle y Raymond, 2001). Por lo tanto, planteamos la hipótesis H_{1b} :

H_{1b}: La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta aumenta su inversión en innovación.

3.2.2.2. Capacidades de fabricación

En las últimas décadas, la capacidad de fabricación de las empresas ha sufrido una transformación derivada de una revolución técnica de los procesos productivos (Jones y Kierzkowski, 1990). Este cambio técnico en la empresa se caracteriza por un incremento en la incorporación de sistemas automatizados en la fabricación, como queda patente en el hecho de que numerosas fábricas están reemplazando máquinas intensivas en mano de obra por equipamiento que solamente requiere de mantenimiento periódico y supervisión esporádica (Handfield y Pagell, 1995). En definitiva, el aumento en el contenido tecnológico de la capacidad de fabricación facilita aumentar la productividad, reduciendo los costes de fabricación sin por ello disminuir los estándares de calidad o la orientación al mercado del nuevo producto (Melle y Raymond, 2001).

La capacidad de fabricación depende de la habilidad de la empresa para anticipar la demanda a través del desarrollo de sistemas de producción que sean capaces de elaborar productos con un alto valor que satisfagan las necesidades de los consumidores (Chen y Small, 1996; McCutcheon et al. 1994). En esta línea, Camisón (1997) obtiene evidencia empírica acerca de cómo el avance en la diferenciación tecnológica de la empresa española posibilita que ésta pueda elaborar bienes con procesos de producción que facilitan la adaptación de los productos a las necesidades específicas del consumidor.

Por otra parte, la empresa que quiera alcanzar ventajas competitivas en los mercados exteriores, debe lograr transformar los avances tecnológicos a nuevos productos y procesos mediante la vinculación del proceso de fabricación a los mercados internacionales. A

continuación, se analizan estos dos aspectos de la capacidad de fabricación: la tecnología de fabricación y la innovación, tanto de producto, como de proceso.

a) Tecnología de fabricación

La superioridad basada en la tecnología de producción ha sido considerada como una de las capacidades organizacionales que más incrementan la propensión exportadora de la empresa (Ibeh, 2003; Suárez et al. 2002; Katsikeas, 1994; Reid, 1986 y 1983; Cavusgil, 1984; Kirpalani y Macintosh, 1980). Reid (1986) argumenta que la presencia de un alto componente de tecnología en el proceso de fabricación lo que realmente provoca es que la empresa tenga una mayor motivación para su entrada temprana en los mercados de exportación.

La gestión de la tecnología de fabricación en los entornos manufactureros y de servicios se está viendo creciente y continuamente influenciada por presiones competitivas mundiales (Domínguez et al. 1995). La tecnología de producción ha sido generalmente analizada a nivel estratégico (Tracey et al. 1999). Desde esta perspectiva, Andersen y Kheam (1998) han puesto de relieve que las empresas que cuentan con equipos de producción sofisticados, tienden a desarrollar en mayor medida estrategias de diversificación internacional.

La relación entre el contenido tecnológico de la fabricación y la propensión exportadora también se ha analizado para la empresa española (Durán, 1994; Melle y Raymond, 2001). En la línea de lo apuntado por estudios internacionales, Melle y Raymond (2001) encuentran evidencia empírica acerca de cómo un mayor grado de tecnificación permite a la empresa española reducir sus costes de fabricación, al sustituir mano de obra por equipo-capital, mejorando al propio tiempo sus procesos productivos y la calidad de sus productos. Además, la tecnología de producción provoca la diversificación del producto, lo que favorece la actividad exportadora hacia los mercados internacionales (Merino, 2001; Moreno y Rodríguez, 1998). Sin embargo, según Merino (2001), la tecnología de la producción aumenta la propensión exportadora de las pyme españolas más pequeñas, pero no así la de las de mayor tamaño.

Que los sistemas de producción puedan responder ágilmente a la demanda internacional depende, en gran medida, de cómo la empresa aplique tecnologías avanzadas de fabricación – en adelante AMT, del inglés *Advanced Manufacturing Technologies*- (Tracey et al. 1999). La

inversión en estas tecnologías posibilita a la empresa reducir tiempo y costes en la fabricación, incrementar el valor y la calidad de los productos, y adaptarlos más rápidamente a las exigencias de los consumidores (Roth y Miller, 1992; Wheelwright y Clark, 1992; Handfield y Pagell, 1995; Domínguez et al. 1995).

Pandza et al. (2005) destacan el valor estratégico de las AMT, afirmando que éstas cumplen con los requisitos que impone la teoría de recursos y capacidades para que un recurso o capacidad sean fuente de ventaja competitiva. En concreto, estos autores consideran que las AMT, dado su carácter específico con respecto a la empresa que las emplea, no pueden ser imitadas fácilmente por los competidores.

En resumen, las exportaciones aumentan a medida que el sistema productivo se vuelve más automatizado y con un mayor contenido tecnológico, debido a que posibilita que la empresa pueda reaccionar más eficazmente a los gustos cambiantes de los consumidores (Tracey et al. 1999; Keng y Jiuan, 1989). Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H_{2a}: La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta emplea un mayor número de AMT.

b) Innovación de productos y de procesos

La innovación es el resultado de un proceso empresarial que finaliza con el éxito en la aplicación de un invento o idea, permitiendo hacer algo que antes no era posible o, al menos, no tan bien o tan eficientemente, e implicando, por tanto, un auténtico progreso tecnológico, social y económico (Molina, 1995). La actividad de innovación, aplicada a desarrollar *outputs* valiosos para la empresa, requiere de la combinación de los recursos de la empresa. Esta combinación es específica de la empresa, lo que dificulta su imitación por parte de los rivales, confiriéndole un alto valor estratégico a la hora de desarrollar ventajas competitivas (García et al. 1999).

Desde una perspectiva general, la innovación comprende desde el desarrollo de nuevos productos y de nuevos procesos productivos hasta los cambios en los enfoques de marketing, nuevas formas de distribución, o incluso nuevos sistemas de dirección o formas organizativas. Con todo, nos centraremos fundamentalmente en las innovaciones tecnológicas que son las que tienen que ver con la ciencia y la tecnología. De forma sencilla, para Valls et al. (2003), la

innovación tecnológica supone para la empresa la introducción de un cambio técnico en los productos o en los procesos.

Respecto a la *innovación de productos*, en la literatura se puede encontrar evidencia empírica acerca de que cuando la empresa introduce un nuevo producto con características mejoradas, su desempeño exportador se verá favorecido (Burton y Schlegelmilch, 1987; Katsikeas, 1994; Suárez et al. 2002; McGuinness y Little, 1981). En lo que respecta a la empresa española, diversos estudios concluyen que la realización de actividades de innovación de productos influye positivamente, tanto en su intensidad (Eusebio y Rialp, 2002), como en su propensión exportadora (Rodríguez, 1999; Eusebio y Rialp, 2002).

El efecto de la innovación de productos sobre la actividad exportadora de la empresa depende en gran medida de que su desarrollo sea más rentable en el mercado doméstico o en el de exportación, tal y como ha sido comprobado empíricamente para el Reino Unido (Wakelin, 1998), Alemania (Enthorp y Pohlmeier, 1990) e Italia (Basile, 2001). En esta línea, este último autor observa que en sus principales mercados de exportación, las empresas italianas obtienen un rendimiento superior derivado de las innovaciones de productos, lo que favorece positivamente su propensión exportadora.

Conectando con la teoría del ciclo de vida del producto (Klepper, 1996), Basile (2001) y Cassiman (2008) matizan que la relación entre las innovaciones de producto y el comportamiento exportador depende del grado de madurez del sector, del producto y de la empresa. A nivel español, Caldera (2009) indica cómo las innovaciones de producto permiten a la empresa española diferenciar sus productos frente a sus competidores en los mercados de exportación.

En cualquier caso, la comercialización de nuevos productos con determinadas características –novedad y mejora percibida, distribución adecuada, etc.- es más rentable que la del resto de productos (McGuinness y Little, 1981; Basile, 2001). Esto hace que el desarrollo de nuevos productos sea considerado por las empresas como una actividad que favorece la intensidad exportadora de la empresa, confiriendo a estos de un mayor valor añadido que satisface en mayor medida a los consumidores de los mercados de exportación (Keng y Juan, 1989; Bernard y Jensen, 2004; Caldera, 2009). Estos argumentos nos llevan a proponer la siguiente hipótesis:

H_{2b}: La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta desarrolla actividades de innovación de productos.

Respecto a la *innovación de procesos*, parece razonable considerar que, en la medida que es una actividad ahorradora de costes, tiene también una influencia evidente sobre la competitividad internacional de la empresa (Basile, 2001). Este argumento lo ilustra Rodríguez (1999) con el ejemplo de la innovación que afecta a la cadena de distribución, alterando de forma importante la capacidad de una empresa para penetrar en los mercados exteriores.

La innovación de procesos permite a la empresa reducir sus costes de fabricación y aumentar su productividad (Roberts y Tibout, 1997; Caldera, 2009). La innovación de procesos requiere la reestructuración del sistema de fabricación de la empresa, lo que requiere de una elevada inversión de capital inicial, que luego se recupera con la consiguiente recorte en los costes de producción (Caldera, 2009). Así, la empresa ve intensificada su actividad exportadora, ya que puede superar con mayor facilidad los costes fijos asociados a la entrada en los mercados de exportación (Cassiman, 2008).

En definitiva, las innovaciones de procesos mejoran la productividad de la empresa y, por lo tanto, su salida a los mercados de exportación (Cassiman, 2008). La relación positiva entre ambas variables ha sido confirmada empíricamente, tanto a nivel internacional (Basile, 2001), como nacional (Eusebio y Rialp, 2002; Moreno y Rodríguez, 1998). Esto nos conduce a plantear la hipótesis H_{2c}.

H_{2c}: La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta desarrolla actividades de innovación de procesos.

3.2.2.3. Capacidades de marketing

Actualmente, las empresas han de enfrentarse a una competencia más intensa que nunca. En el mercado globalizado actual, los mercados extranjeros son cada vez más viables y ofrecen más oportunidades para las empresas que quieran vender sus productos fuera de su entorno doméstico. En este contexto, Kotler et al. (2005) subrayan la importancia de desarrollar estrategias de marketing con las siguientes palabras: “Para alcanzar el éxito en

mercados globalizados, las empresas deben transformar sus enfoques basados en los productos y en su venta, en enfoques basados en los consumidores y en el marketing”.

Acercas del concepto de capacidades de marketing, Day (1994) las define como aquellas habilidades y competencias de la empresa que la ayudan a entender los cambios que tienen lugar en los mercados, permitiéndola operar de manera más efectiva en ellos. Con base en la teoría de recursos y capacidades, el marketing significa identificar y gestionar el área de respuesta de los recursos de la empresa a las necesidades de los consumidores. Así, la orientación al marketing significa empezar con las necesidades de los consumidores y dirigir los recursos de la empresa para que coincidan con éstas (Bradley, 1999).

Respecto a su valor estratégico, las capacidades de marketing están formadas por una serie de habilidades creativas cuyo valor estratégico reside en su inimitabilidad o “imitabilidad incierta”⁴⁰. Esto es debido a que la empresa se beneficia del desarrollo simultáneo de varias de estas habilidades de forma que ni la propia empresa sabe con certeza cuál de esos recursos es el encargado de la ventaja competitiva (Miller y Shamsie, 1996).

El marketing está compuesto por un conjunto de instrumentos tácticos controlables por la empresa, que ésta combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo (Kotler et al. 2005). Numerosa investigación empírica ha intentado identificar los factores de marketing responsables del éxito exportador (Leonidou et al. 2002; Haar y Ortiz-Buonafina, 1995; Madsen, 1989). Entre otras, las capacidades de marketing incluyen capacidades de comprensión del mercado como la investigación de mercados, la capacidad de crear un producto con determinadas características y la capacidad de promocionarlo. A continuación, se van a analizar cada una de estas capacidades organizacionales.

a) Investigación de mercados

Desde la lógica de la teoría de los recursos y capacidades, la investigación de mercados sirve para segmentarlos de forma que la empresa pueda concentrar sus activos en aquellos entornos que le ofrecen mejores perspectivas (Paliwoda, 1986). Así, la definición demasiado amplia de sus mercados-objetivo sirve de poca ayuda a la empresa que no pueda desarrollar fácilmente las capacidades organizacionales necesarias para servir satisfactoriamente a una

⁴⁰ Término que utilizan Miller y Shamsie (1996), y Lippman y Rumelt (1982)

demanda tan diversa (Bradley, 1999). Por eso, es tan importante que la empresa desarrolle actividades de investigación de mercados que le permitan elegir aquellos para los que está más capacitada, ofreciéndole, por lo tanto, mejores oportunidades.

El complejo entorno actual, caracterizado por la proliferación de múltiples posibilidades de marketing internacional para la empresa, (canales de distribución, medios publicitarios, mercados potenciales, etc.), hace que la investigación de mercados, como medio para definir la estrategia de segmentación y de posicionamiento de la organización, sea de gran trascendencia. Esto se debe a que con la globalización de los mercados, la empresa no puede dirigirse a todos los compradores, al menos, de la misma manera, ya que éstos son demasiados, están demasiado dispersos geográficamente y presentan prácticas de compra demasiado diferentes (Kotler et al. 2005).

Respecto a la definición del público objetivo, a la hora de exportar, la empresa puede optar por tres estrategias (Leonidou et al. 2002): concentración, expansión o segmentación. Las dos primeras hacen referencia a la decisión de la empresa acerca su expansión internacional, es decir sobre si concentrar sus esfuerzos en solo unos pocos mercados (concentración), o si intentar exportar a tantos mercados internacionales como sea posible (propagación). Por otra parte, tal y como ya se ha definido, la *segmentación de mercados* consiste en el proceso dual por el que un grupo homogéneo de países son identificados según unas características ambientales comunes, para posteriormente ser divididos en segmentos de consumidores que difieren en términos de respuesta a las diferentes estrategias de marketing. Respecto a estas tres estrategias, según el meta-análisis realizado por Leonidou et al. (2002), mientras que las dos estrategias de expansión ejercen un débil efecto sobre los resultados de la empresa, la de segmentación influye positiva y significativamente sobre su desempeño exportador.

Empíricamente, la importancia de que la empresa investigue los mercados internacionales con carácter previo a iniciar su actividad internacional, ha sido corroborada en diversos estudios. Kashani (1989) demostró que la mayoría de las empresas que fracasan durante su actividad internacional no desarrollaban programas formales de investigación de mercados antes de implantar sus estrategias competitivas. Cavusgil y Zou (1994) reiteran la necesidad de que la estrategia de la empresa se adapte a un determinado entorno para que ésta obtenga resultados positivos procedentes de su actividad exportadora en ese entorno.

Bonaccorsi (1993) observa que muchas empresas exportadoras italianas pequeñas tienden a destinar escasos recursos a la planificación formal de los mercados de exportación investigación de mercados, limitándose a exportar a través de sus relaciones personales estrechas con agentes o representantes. Este resultado obedece a que muchas veces las empresas pequeñas no disponen de los recursos necesarios para recoger y procesar la información requerida acerca de los mercados de exportación.

En definitiva, la investigación de mercados traslada los conocimientos relevantes acerca de los mercados de exportación, de forma que las empresas que realizan esta actividad tienen una mayor probabilidad de desarrollar y ofrecer productos de una calidad adaptada a las exigencias de dichos mercados (Wheeler et al. 2008). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H_{3a}: La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta desarrolla actividades de investigación de mercados.

b) Características del producto

Según Porter (1991), el punto de partida para que la empresa obtenga una ventaja competitiva, es que a los productos ofertados se les atribuya en el mercado un valor superior a los de la competencia. Junto a la producción con costes inferiores, la principal fuente de este valor superior son las características propias del producto que hacen que éste se diferencie. Esta necesidad de comercializar productos diferenciados se acentúa en el entorno internacional actual, en el que la oferta se vuelve cada vez más amplia. En esta línea, este elemento del marketing *mix* conduce a la empresa al éxito exportador, ya que sirve como medio de diferenciación frente a la oferta de los competidores, orientando la actitud de los consumidores extranjeros hacia los productos de la organización (Albaum et al. 1997).

Cuando la empresa ofrezca un producto cuyos beneficios para el consumidor superen su coste de adquisición, habrá creado valor para éste. Si los competidores no pueden igualar este valor, la empresa incrementará su precio de venta o su facturación, ganando rentas superiores (Teece et al. 1997). Esto sucederá cuando la creación de valor se genere a través de competencias específicas o distintivas de la empresa. Como ya se ha visto, la importancia estratégica de las competencias distintivas se apoya en el argumento central de la teoría de los

recursos y capacidades, ya que los competidores no pueden imitarlas con facilidad. Por lo tanto, desde esta perspectiva, la comercialización de un producto que satisfaga mejor las necesidades de los consumidores que el de los competidores, generará ventajas competitivas sostenibles para la empresa.

Extendiendo lo apuntado en el párrafo anterior, la capacidad de fabricar un producto con características superiores crea una ventaja competitiva para la empresa en los mercados de exportación (Eusebio y Llonch, 2006; Katsikeas, 1994). Cuando el producto sea percibido como único, los consumidores serán atraídos por éste, aumentando su demanda sin necesidad de que la empresa deba hacer ningún desembolso adicional (Leonidou et al. 2007). Además, Zou y Stan (1998) explican que el hecho de que aquellas empresas que comercializan un producto fuerte obtengan un desempeño exportador superior, se debe a que esa fortaleza permite trasladar más fácilmente las cualidades de ese producto a los mercados exteriores. Katsikeas et al. (1996) retroceden a la decisión de exportar, observando que la posesión de un producto único es uno de los principales estímulos para iniciar la actividad exportadora.

Aunque los directivos deben liderar y controlar las decisiones relativas al producto, éstas dependen, en parte, del personal de marketing de la empresa, encargado de la obtención de información, y de la planificación e implementación de las políticas relativas a las características del producto ofertado (Albaum et al. 1997). Estas políticas permiten a la empresa diferenciar sus productos, cuando los diseñe, de forma que estén dotados de unas características que permitan su adaptación a las necesidades del consumidor. Entre estas características destaca su calidad, de forma que el conjunto de beneficios que reporta el producto al cliente haga su consumo más gratificante (Kotler et al. 2005). Consistentemente con este argumento, a continuación se van a analizar los tres atributos mencionados -diseño, calidad y adaptación- que hacen que el producto se diferencie respecto al de los competidores en los mercados de exportación.

b.1. Diseño

El diseño ha ido adquiriendo una mayor importancia estratégica conforme los mercados se están volviendo cada vez más globalizados. En este sentido, Martínez et al. (2004) afirman que: “en la actualidad las empresas se enfrentan a una competencia más dura y probablemente la situación irá empeorando a medida que pasen los años. Por ello, las empresas tratan de diferenciar

constantemente la oferta de sus productos o servicios de la del resto de sus competidores, ofreciendo en el mercado productos o servicios de diseño, con mayores prestaciones, con mayor calidad, etc., con la posible consecuencia de que cuando tengan éxito, la competencia les imitará, de tal forma que la ventaja competitiva adquirida no se va a mantener demasiado tiempo. Por lo tanto, las empresas necesitan renovar continuamente las características y prestaciones de aquello que están ofreciendo en el mercado. En este contexto, la oferta de productos de diseño juega un papel muy importante a la hora de ganarse la atención y el interés de unos consumidores que disponen de un gran abanico de alternativas o posibilidades a la hora de elegir. (...). El diseño se configura, por lo tanto, como un factor clave de productividad y competitividad, ya que permite ofrecer un producto a un coste más ajustado y con unos atributos característicos que ayudarán a asegurar el éxito en un mercado cada vez más exigente” (Martínez et al. 2004: p. 5).

La capacidad de diseño ayuda a la empresa a adaptar su oferta a entornos cambiantes (Wernerfelt y Karnani, 1987). Además, el entorno actual confiere inimitabilidad adicional a estas capacidades creativas, ya que al variar constantemente las situaciones que afronta la empresa, se vuelve muy difícil que los competidores puedan imitar habilidades que se manifiestan en tan diversas formas (Miller y Shamsie, 1996).

Numerosos trabajos han analizado el efecto de la capacidad de diseño sobre el comportamiento exportador en sentido negativo, es decir, estudiando qué pasa cuando la empresa no es capaz de diseñar sus productos de forma que satisfagan las necesidades de los consumidores de los mercados de exportación. En este sentido, Basile (2001) y Wakelin (1998) achacan la falta de competitividad internacional de determinadas empresas a su pobre capacidad de diseño. Al analizar cuáles son las barreras que encuentran las empresas a la hora de iniciar su actividad exportadora, diversos trabajos (Katsikeas et al. 1996; Katsikeas y Morgan, 1994; Morgan y Katsikeas, 1997; Keng y Juan, 1989) determinan que uno de los principales problemas que encuentran las empresas es no contar con una capacidad de diseñar sus productos que pueda satisfacer los requisitos de los mercados de exportación.

En sentido positivo, Leonidou et al. (2002) demuestran que el diseño de productos mejora significativamente el desempeño exportador de la empresa, ya que favorece la elaboración de productos de acuerdo con los gustos y los requisitos del mercado de exportación (Guan y Ma, 2003). Nassimbeni (2001) destaca el alto poder de discriminación del diseño de productos entre las empresas que exportan y las que no lo hacen.

Li et al. (1999) destacan la importancia de que la empresa sea capaz de incorporar rápidamente las preferencias del consumidor del mercado de exportación en el diseño del producto. En caso contrario, el consumidor extranjero no adquirirá el producto, ya que éste no compra sólo un juego de características, sino un conjunto de beneficios o valor que acompaña al producto físico y que refleja sus necesidades (Wind y Mahajan, 1997). Para evitar este comportamiento, el estudio de Li et al. (1999) destacan la importancia de que la empresa posea, además de una adecuada capacidad de diseño, un sistema eficaz de recepción de información acerca de los gustos del consumidor.

MacPherson (2000) obtiene evidencia sobre la relación positiva entre el diseño de productos y el comportamiento exportador de la empresa en el sector de la máquina-herramienta norteamericano. Aunque la trayectoria del diseño de productos para la exportación comienza reflejando las necesidades del consumidor doméstico, finaliza interpretando las del consumidor del mercado de exportación (Vernon, 1966). Así, para MacPherson (2000), la *mejor* estrategia de exportación será diseñar el producto con los mercados extranjeros en mente. Según este autor, la orientación internacional del diseño de productos hace que las empresas exportadoras tengan una serie de características de gestión diferenciales, como la inversión en información externa, los viajes al extranjero, la interacción con los consumidores o la política de producto.

Tesfom y Lutz (2006) señalan la importancia del conocimiento de los gustos y requisitos del mercado de exportación para que el diseño del producto favorezca el éxito exportador de la empresa. En este sentido, argumentan que el desconocimiento de las especificaciones y las necesidades del mercado de exportación, unido a la falta de recursos para incorporar estos requisitos al producto es la principal causa por la que la capacidad de diseño de las pyme no contribuye a la obtención de óptimos resultados de exportación.

En definitiva, la existencia de numerosa evidencia empírica que asocia positivamente la capacidad de diseño con la actividad exportadora de la empresa (Leonidou et al. 2002; Nassimbeni, 2001; MacPherson, 2000) parece respaldar el argumento de que esta capacidad sirve como medio de diferenciación respecto a la oferta de los competidores, influenciando la actitud de los consumidores extranjeros hacia el producto de la empresa (Albaum et al. 1997). Sin embargo, para que esta capacidad sea efectiva debe venir acompañada de un conocimiento adecuado de las exigencias del mercado de exportación (Tesfom y Luz, 2006).

b.2. Calidad

El incremento en la intensidad competitiva en los mercados de exportación hace que los consumidores se vuelvan cada vez más exigentes, mostrando preferencia por aquellos productos que perciben con unas características superiores. Entre estas características, la calidad del producto es una de las principales herramientas para posicionarlo en el mercado, puesto que está estrechamente ligada al valor y a la satisfacción de los clientes. (Kotler et al. 2005). Así, el liderazgo en calidad es considerado esencial cuando la empresa desea asegurar la supremacía a largo plazo de su producto, tanto en casa como en el extranjero (Bradley, 1999). La calidad del producto se refiere a la capacidad de éste para desarrollar sus funciones, que incluyen la duración general del producto, su fiabilidad, su precisión, la facilidad de utilización y reparación del mismo, y otros atributos de gran importancia (Kotler et al. 2005).

Debido a que la calidad del producto no puede ser copiada fácilmente por los competidores, ésta puede llevar a la empresa a desarrollar ventajas competitivas en los mercados de exportación (Beamish y Munro, 1986). Desde este punto de vista, la empresa debe potenciar los aspectos relacionados con la calidad del producto, para crear en el cliente internacional la imagen de que éste es irremplazable. Reforzando la importancia estratégica de este instrumento, Dodds (1998) destaca el vínculo que se crea entre el consumidor y el producto, al afirmar que cuando su calidad genere valor para los consumidores, éstos tienden a mantenerse fieles, de forma que el desgaste en la demanda, cuando empeore el precio o la calidad, será reducido. Este vínculo es tan fuerte que la empresa no necesita ni adaptar ni anunciar el producto para comercializarlo con éxito (Styles y Ambler, 1994).

Hay que tener en cuenta que el poder de negociación de los consumidores de un mercado determinado depende de sus características, fundamentalmente, de su poder adquisitivo. En esta línea, Brooks (2006) demuestra que las empresas con productos de alta calidad exportan a los mercados más atractivos en términos de ganancias potenciales, quedándose el resto de productores con los mercados más pequeños y menos accesibles. Esta consideración es importante para las empresas españolas, ya que concentran la mayor parte de sus esfuerzos exportadores a otros mercados de la UE, cuyo grado de atractivo y exigencia en cuanto a calidad son elevados.

La empresa gestiona la calidad en los mercados internacionales para crear una oferta diferenciada, lo que le permite tener una ventaja competitiva en el exterior (Bradley, 1999). En este sentido, la implementación por parte de la empresa de sistemas de gestión de la calidad -como el de gestión total de calidad -TQM, del inglés *Total Quality Management*-, así como la búsqueda de estándares de calidad -como la ISO 9000-, se ha convertido en un arma estratégica para las organizaciones que quieran poner en el mercado productos de alta calidad a un menor coste que los competidores (Albaum et al. 1997).

En resumen, en los mercados de exportación, la calidad es uno de los principales atributos que contribuyen a que los consumidores perciban el producto como único (Leonidou et al. 2002; Suárez et al. 2002; Chetty y Hamilton, 1993; Andersen y Kheam, 1998). Al respecto, la mayoría de la literatura coincide en señalar su importancia como fuente de competitividad internacional (Andersen y Kheam, 1998; Katsikeas, 1994; Chetty y Hamilton, 1993), encontrando diferencias significativas a favor de la calidad superior de los productos de las empresas exportadoras exitosas frente a los de las no exitosas (Suárez et al. 2002; Zou y Stan, 1998; Christensen et al. 1987).

b.3. Adaptación

Dada la tendencia actual hacia la globalización de los mercados y la necesidad para la mayoría de empresas de participar en la competencia internacional, el interés acerca del efecto de la adaptación del producto sobre los resultados de la empresa ha cobrado gran transcendencia. A pesar de que los mercados se están volviendo cada vez más uniformes -lo que puede pensar que el producto cada vez necesita ser menos adaptado-, todavía subsisten importantes barreras a la estandarización, como el eficiente desarrollo y difusión de nuevos productos, las características del entorno, restricciones legales, etc. (Albaum et al. 1997). Por eso, en el entorno actual, la adaptación del producto sigue siendo una fuente importante de ventajas competitivas en los mercados internacionales (Eusebio y Llonch, 2006; Mengürç, 1997). Así, dotarse de un producto diferenciado y adaptado a las necesidades de la demanda exterior es un factor clave para competir eficazmente en estos mercados internacionales tan complejos (Cavusgil et al. 1993).

La estrategia de adaptación del producto implica un conjunto de actividades consistentes y planificadas, que buscan satisfacer las preferencias y los valores de los consumidores

(Cavusgil y Zou, 1994). Esta estrategia está determinada tanto por las características de la empresa, como por el entorno exterior (Cavusgil et al. 1993; Leonidou et al. 2002 y Mengüç, 1997). Desde este punto de vista, el potencial estratégico de la adaptación del producto queda respaldado por la teoría de los recursos y capacidades (Calantone et al. 2006), que destaca la capacidad de las políticas que compatibilizan los factores externos y los internos, para mejorar el desempeño de la empresa (Barney, 1991).

La relación entre la adaptación del producto y el comportamiento exportador de la empresa es la más discutida en la literatura de exportación (Leonidou et al. 2002), que analiza el *trade off* entre las ventajas y los costes de dicha actividad (Zou y Stan, 1998). En relación a las *ventajas*, Leonidou et al. (2002) destacan las siguientes: (1) favorece que la empresa desarrolle políticas orientadas al cliente; (2) conduce a la obtención de una mayor rentabilidad, debido a que la satisfacción de las necesidades del consumidor permite a la empresa establecer precios superiores a los de la competencia; y (3) favorece el cumplimiento de los requisitos del mercado de exportación.

Respecto a los *costes*, la adaptación del producto los incrementa, al requerir, por ejemplo, de inversiones adicionales de recursos financieros o de personal (Mengüç, 1997). Por eso, Katsikeas et al. (2000) observan que la mayoría de empresas abordarán preferentemente aquellos mercados en los que no haya que adaptar el producto sustancialmente, efectuando únicamente aquellos ajustes que sean estrictamente necesarios -requisitos legales para la importación, instrucciones del etiquetado o estándares de seguridad del producto, etc.-. La necesidad y los costes de la adaptación está moderada por dos factores: el tipo de bien⁴¹ y el grado de similitud entre el mercado doméstico y el de exportación (Mengüç, 1997; Christensen et al. 1987; Cooper y Kleinschmidt, 1985). Respecto al primero, las empresas que quieran exportar con éxito productos de consumo y no duraderos deberán de tener la capacidad de adaptar y distribuir sus productos rápidamente (Christensen et al. 1987). En cuanto al segundo, cuando las exportaciones vayan dirigidas a mercados menos desarrollados

⁴¹ Albaum et al. (1997) distinguen entre tres tipos de bien según la necesidad de adaptarlos:

- Los bienes industriales, que tienden a ser homogéneos en todo el mundo.
- Ciertos bienes de consumo duraderos, estándares pero cuya adaptación se limita a ciertos aspectos técnicos, como diferentes enchufes o componentes internos para ser utilizados con distintos voltajes.
- Los bienes de consumo duraderos, que a menudo han de ser individualizados de acuerdo a la gran amplitud de gustos, hábitos, actitudes y comportamientos de compra.

que el de procedencia, la adaptación no será tan necesaria como en el caso contrario (Aaby y Slater, 1989).

A pesar de estos dos condicionantes, numerosos trabajos coinciden en señalar que la estrategia de adaptar los productos a las necesidades de la demanda exterior es un factor clave para competir en los cada vez más complejos mercados internacionales (Eusebio y Llonch, 2006; Katsikeas, 1994; Zou y Stan, 1998; Cavusgil et al. 1993; Keng y Jiuan, 1989). Esta evidencia empírica confirma que la adaptación del producto es el medio más efectivo para hacer encajar la oferta con las idiosincrasias del mercado de exportación (Cavusgil y Zou, 1994). Además, adaptar el producto sirve para afrontar las barreras de entradas a los mercados internacionales descritas en el primer párrafo de este epígrafe.

En definitiva, por todos los argumentos esgrimidos, las tres características del producto analizadas influyen positivamente sobre el comportamiento exportador de la empresa. Por ello, se propone la hipótesis H_{3b}:

H_{3b}: La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que:

- a) la empresa desarrolla actividades de diseño del producto;*
- b) la empresa controla la calidad del producto;*
- c) la empresa adapta el producto a los mercados de exportación.*

c) Promoción

La promoción se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos, y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que los compren (Kotler et al. 2005). La promoción es una parte fundamental del marketing internacional de la empresa. No basta con producir y ofrecer un producto o servicio, sino que la empresa debe facilitar la información que los consumidores necesitan para tomar sus decisiones de compra (Albaum et al. 1997).

El entorno de la comunicación está cambiando, volviéndose más fragmentado, lo que tiene dos implicaciones fundamentales para la política de promoción de la empresa (Kotler et al. 2005): en *primer lugar*, las empresas tienden a desarrollar programas de marketing más elaborados, con el fin de construir relaciones más cercanas con consumidores cada vez más exigentes y mejor informados; y, en *segundo lugar*, los grandes avances de las tecnologías de

la información ayudan a las empresas a llevar un control más preciso de las necesidades de los clientes, permitiendo un mejor acceso a los segmentos más pequeños de consumidores mediante la elaboración de mensajes más personalizados.

Se pueden destacar tres razones que hacen que la promoción sea de gran importancia en los mercados de exportación (Albaum et al. 1997): (1) las oportunidades de negocio que éstos ofrecen; (2) la amplitud de oferta a disposición del consumidor, lo que provoca que la empresa deba diferenciar sus productos frente a los de la competencia; y (3) la crítica y frágil comunicación entre mercados potenciales cada vez más distantes. Este tercer factor se refiere a la posibilidad de que aparezcan distorsiones en el mensaje durante la comunicación de la información en los mercados internacionales, en los que la distancia física y psíquica entre el comprador y el vendedor aumenta⁴². Esta distancia hace que se incremente la dificultad que tiene la empresa para comprender las necesidades de los consumidores situados en mercados lejanos (Bradley, 1999).

Las actividades de promoción desarrolladas por la empresa tienen como objetivo reforzar la imagen de sus productos. Si sometemos la imagen de la empresa al análisis VRIO⁴³, ésta será considerada como un recurso raro, insustituible e inimitable, constituyendo la base para la ventaja competitiva, en términos de ahorro de costes y de diferenciación (Russo y Fouts, 1997). De ahí, se deduce la importancia estratégica de las actividades de promoción, como medio para posicionar la imagen de la empresa en los mercados internacionales.

La utilización más intensa de las herramientas promocionales parece ser también una característica de las empresas exitosas en los mercados exteriores (Styles y Ambler, 1994; Alonso, 1994; Alonso y Donoso, 1994; Moreno y Rodríguez, 1998). De las diversas herramientas promocionales a disposición de la empresa, en este trabajo se va a analizar la publicidad, que es un eficaz instrumento de comunicación de masas para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios de la organización (Kotler et al. 2005). Leonidou et al. (2002), en su análisis de los principales instrumentos promocionales, destacan el efecto

⁴² Si entre el emisor (la empresa) y el receptor (el consumidor) no hay valores culturales o experiencias previas compartidas, la probabilidad de que se produzcan interferencias en la comunicación es alta (Albaum et al. 1997).

⁴³ El análisis VRIO es una herramienta interna de la empresa, que se engloba dentro de la teoría de recursos y capacidades, y que sirve para comprobar si un recurso cumple las cuatro características básicas para originar ventajas competitivas –valioso, raro, inimitable y apropiable- (Campos y Sanchís, 2007).

positivo y significativo de la publicidad sobre el desempeño exportador de la empresa. Respecto a la empresa española, Camisón (1997) destaca como ésta ha incrementado el desarrollo de diversas actividades promocionales, mejorando así su imagen entre los consumidores.

La actividad de promoción se puede convertir en uno de los principales obstáculos para la actividad exportadora de la empresa cuando se lleva a cabo mediante programas deficientes (Tesfom y Lutz, 2008). Al respecto hay que tener en cuenta dos consideraciones: (1) conectando con la teoría contingente, a la hora de promocionar los productos de la empresa, hay que tener en cuenta las características del entorno de exportación (Sousa et al. 2008); y 2) la falta de recursos puede hacer que la empresa no comunique eficientemente las virtudes del producto (Kaleka y Katsikeas, 1995).

Teniendo en cuenta la matización anterior, la literatura coincide en destacar cómo la promoción favorece el desempeño exportador de la empresa, ya que mejora la imagen de sus productos, diferenciándolos frente a los de sus competidores en los mercados de exportación (Leonidou et al. 2002). Este razonamiento permite plantear la siguiente hipótesis:

H_{3c}: La intensidad exportadora de la empresa aumenta a medida que ésta incrementa la inversión en publicidad.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

En los tres primeros capítulos, se ha definido el marco conceptual que se utiliza en este trabajo de investigación, proponiendo un modelo en el que la actividad exportadora de la empresa queda determinada por sus capacidades de exportación desde el enfoque de los recursos y capacidades.

Con el fin de analizar el efecto de las capacidades organizacionales sobre el comportamiento exportador de la empresa, se realiza un estudio empírico con dos objetivos principales: (1) el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo tercero; y (2) la identificación de las capacidades organizacionales que explican que la empresa intensifique su actividad exportadora.

Este cuarto capítulo se divide en dos partes: en la primera, se expone cómo se ha diseñado la metodología de la investigación empírica. Con este fin, esta primera parte se descompone en tres epígrafes: en el primero, se describe la muestra empleada en el estudio empírico; en el segundo, se exponen cómo se han medido las variables incluidas en el modelo; y en el tercero, se describen los análisis estadísticos realizados.

En la segunda parte se muestran los resultados de los análisis realizados: (1) análisis descriptivos: análisis de frecuencias y análisis de la varianza de las variables del modelo para los años 2001 y 2005; y (2) análisis de regresión para los dos años considerados, realizando el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo tercero.

4.1. Metodología

Este epígrafe, que expone el diseño metodológico del estudio empírico, se divide en tres partes: en primer lugar, se describe la Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE) de la que se obtienen los datos; en segundo lugar, se profundiza en la muestra de empresas, tanto la contenida en la ESEE como la seleccionada para el estudio empírico (empresas exportadoras en 2001 y 2005). En tercer y último lugar, se detalla cómo se han medido cada una de las variables empleadas en el análisis.

4.1.1. Muestra: la Encuesta de Estrategias Empresariales

Este trabajo está basado en los datos contenidos en la Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE) correspondiente a los años 2001 y 2005. La ESEE es una encuesta que

se hace anualmente a un panel de empresas representativo de la industria manufacturera española. Su diseño es bastante flexible y está adaptado a dos tipos de usos potenciales. Por una parte, permite conocer y analizar en profundidad la evolución temporal del sector industrial a través de múltiples datos sobre la actividad y las decisiones de las empresas del sector.

La ESEE tiene su origen en un acuerdo suscrito en el año 1990 entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (entonces Ministerio de Industria y Energía), y la Fundación SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales), que se ha responsabilizado de su diseño y control de la realización a través del Programa de Investigaciones Económicas. Desde dicha fecha se han encuestado una media anual aproximada de 1800 empresas, a partir de un cuestionario de 107 preguntas, con más de 500 campos.

La población de referencia de la ESEE son las empresas con 10 y más trabajadores de lo que se conoce habitualmente como industria manufacturera. El ámbito geográfico de referencia es el conjunto del territorio nacional. De esta población, la ESEE se dirige a una muestra de empresas que se describe en el primer y segundo apartado de este subepígrafe. En el tercero, se detalla la muestra de empresas seleccionada para el análisis empírico de este trabajo.

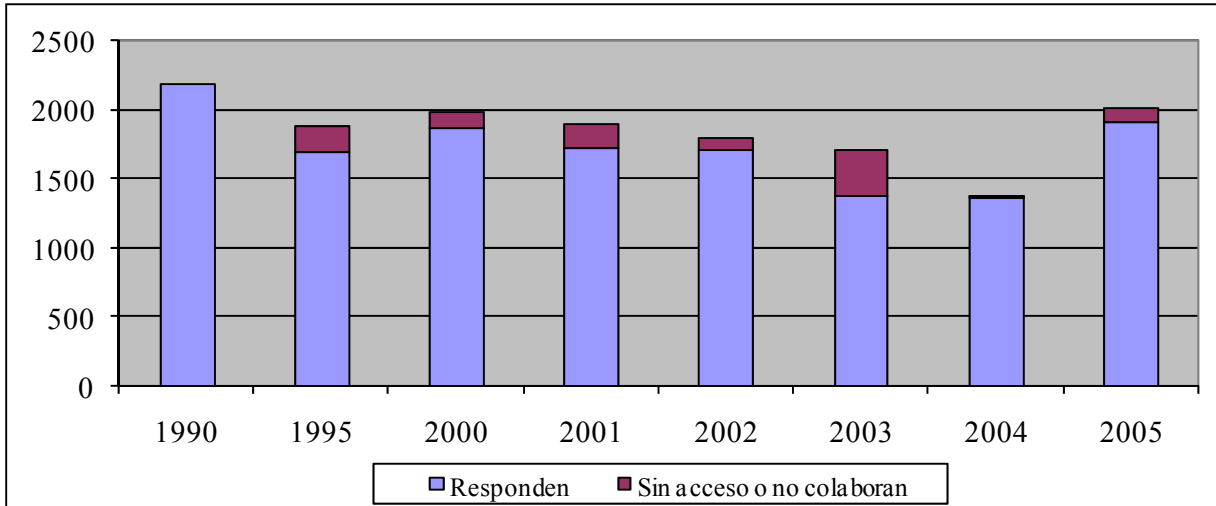
a) Muestra de la ESEE

Toda la información contenida en la ESEE está sometida a controles de validación y de consistencia lógica. La selección inicial de empresas se realiza combinando criterios de exhaustividad y de muestreo aleatorio. En el primer grupo se incluyen las empresas de más de 200 trabajadores, a las que se requirió su participación, quedando el segundo grupo formado por las empresas con empleo comprendido entre 10 y 200 trabajadores, que son seleccionadas por muestreo estratificado, proporcional con restricciones y sistemático.

Desde 1990, primer año de elaboración de la encuesta, en el que fueron encuestadas 2188 empresas, desde la Fundación SEPI se ha intentado reducir en lo posible el deterioro de la muestra inicial, evitando el decaimiento de la colaboración de las empresas. Los resultados se reflejan en la figura 4.1, donde se observa que, tras un pequeño descenso en la muestra en los

años posteriores al inicial, se ha producido un repunte en la muestra, maximizando la tasa de respuesta y superando las 2000 empresas durante el último año analizado.

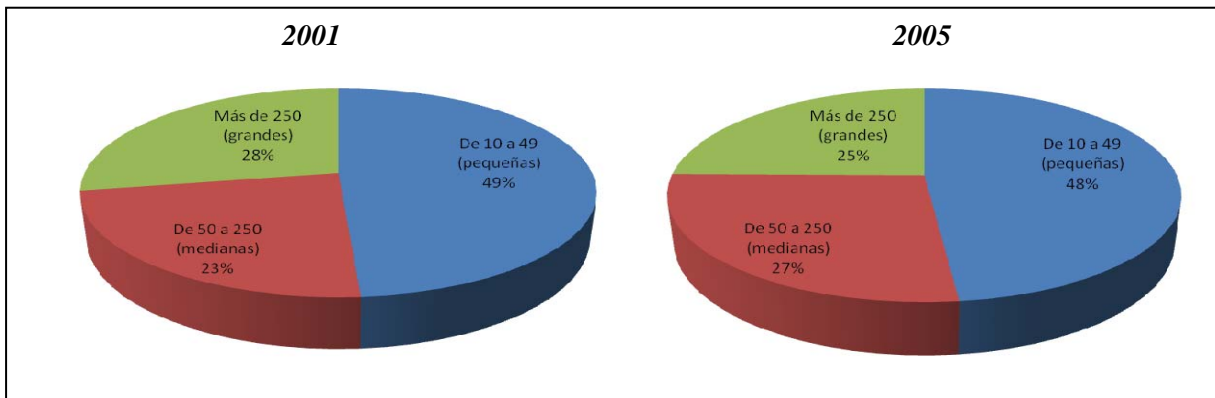
FIGURA 4.1: Evolución de la muestra total de la ESEE (1990-2005)



Fuente: Fundación SEPI (www.funep.es)

El esfuerzo realizado por la Fundación SEPI para incorporar a las empresas de mayor tamaño se ha visto reflejado en la composición de la muestra. Así, como se puede observar en la figura 4.2, en 2001 el 23% de las empresas son medianas y el 28%, grandes, mientras que en 2005, el 27% son medianas y el 25%, grandes.

FIGURA 4.2: Composición de la muestra por tamaño



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tamaño de las empresas (cuadro 4.1), por término medio, los sectores de vehículos de motor, maquinaria y material eléctrico, industria del papel, metales férreos y no férreos, y otro material de transporte están compuestos por empresas de más de 100 trabajadores. Por otro lado, más de un tercio de las empresas de los sectores de productos

metálicos, textiles y vestido, e industria del mueble están formadas por entre 10 y 19 trabajadores. Esto es congruente con la realidad empresarial española, caracterizada por dos circunstancias: por una parte, la existencia de empresas de un tamaño suficiente para poder afrontar inversiones elevadas y alcanzar las economías de escala necesarias en sectores como el de vehículos de motor o maquinaria; y, por otra parte, la presencia de un gran número de empresas de reducido tamaño que surgen, en unos casos, bajo fórmulas de economía social y autoempleo para cubrir la demanda de producciones de tipo auxiliar por parte de grandes empresas y, en otros, para el desarrollo de determinadas producciones muy especializadas, como en la industria del mueble, de la madera o de productos alimenticios y tabaco.

CUADRO 4.1: Composición de la muestra de la ESEE por sectores (2005, en %)

Nº de trabajadores	10-19	20-49	50-99	100-199	más de 200	total ESEE
Productos metálicos	34.0	30.9	11.4	5.8	17.8	12.6
Productos alimenticios y tabaco	23.3	25.5	8.1	5.5	37.7	12.1
Textiles y vestido	36.6	27.2	10.6	10.8	14.8	9.5
Máquinas agrícolas e industriales	22.8	24.0	10.2	10.6	32.5	8.4
Productos minerales no metálicos	22.0	29.4	6.1	11.2	31.3	8.2
Industria del mueble	35.4	31.4	9.1	7.3	16.7	6.6
Productos de caucho y plástico	24.6	19.7	11.8	16.4	27.5	5.4
Edición y artes gráficas	31.7	22.6	12.6	7.6	25.5	5.1
Vehículos de motor	8.4	11.8	7.3	10.2	62.3	4.7
Productos químicos	15.3	29.8	17.6	18.0	19.3	4.1
Maquinaria y material eléctrico	17.7	21.4	8.5	9.1	43.3	3.6
Industria del papel	17.5	17.2	10.4	13.8	41.2	3.2
Metales férreos y no férreos	8.0	11.8	10.6	10.3	59.2	3.1
Cuero y calzado	39.9	44.5	9.0	5.3	1.2	2.9
Otro material de transporte	6.9	26.6	16.4	31.0	19.2	2.6
Industria de la madera	0.7	45.1	19.2	10.5	24.6	2.6
Industrias cárnicas	18.3	33.7	5.8	13.0	29.1	2.4
Bebidas	3.1	22.6	12.7	23.8	37.8	1.9
Otras industrias manufactureras	48.3	26.3	4.8	4.7	15.9	0.5
Máquinas de oficina, proceso datos, etc.	12.9	24.2	16.3	3.3	43.4	0.2
Total	24.3	26.4	10.3	10.3	28.7	100

Fuente: Fundación SEPI y Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE).

b) Representatividad

Desde 1990, la ESEE ha puesto especial atención en mantener su representatividad respecto a la población de referencia, constituyendo ésta una de sus características más

destacadas. La representatividad de la ESEE queda recogida en el cuadro 4.2, que contiene el grado de cobertura de la ESEE de 2005, calculado respecto al número de empresas que proporciona el INE. Como se puede observar, los porcentajes se van incrementando conforme el tamaño de la empresa aumenta. Así, en la ESEE se pasa de encuestar a un 2.4% de la población total de empresas españolas de 10 a 19 trabajadores presentes en el Directorio de la Seguridad Social, a un 42.9% cuando la empresa cuenta con más de 200 trabajadores.

CUADRO 4.2: Cobertura de la ESEE (2005, en%)

Nº de trabajadores	10-19 ¹	20-49 ¹	50-99 ¹	100-199 ¹	más de 200 ¹	Total ESEE	Total INE
Industria cárnica	1.5	3.0	2.0	14.3	32.0	2.4	2.2
Productos alimenticios y tabaco	2.4	3.1	4.0	5.3	38.7	12.1	9.6
Bebidas	3.3	3.4	7.4	23.8	41.0	1.9	1.9
Textiles y vestido	3.0	3.7	7.0	16.0	42.6	9.5	9.2
Cuero y calzado	3.0	4.7	5.6	14.8	14.3	2.9	3.0
Industria de la madera	1.4	3.2	7.7	16.7	50.0	6.6	8.3
Industria del papel	3.5	3.4	6.8	14.3	60.5	3.2	1.1
Edición y artes gráficas	2.0	3.0	6.7	7.1	40.3	5.1	8.6
Productos químicos	2.2	4.3	6.6	11.0	39.2	4.1	2.9
Productos de caucho y plástico	3.1	2.9	5.8	12.9	46.4	5.4	3.0
Productos minerales no metálicos	2.3	3.3	2.6	10.2	43.4	8.2	5.4
Metales férreos y no férreos	2.1	3.0	5.6	14.3	48.6	3.1	0.6
Productos metálicos	2.0	2.9	5.3	7.4	41.7	12.6	21.3
Máquinas agrícolas e industriales	2.4	3.3	5.4	12.8	51.9	8.4	6.1
Máquinas de oficina, etc.	1.5	5.6	13.6	4.5	45.4	0.2	0.4
Maquinaria y material eléctrico	3.1	3.9	4.8	11.7	45.8	3.6	3.9
Vehículos de motor	2.7	3.8	6.2	12.7	44.8	4.7	1.1
Otro material de transporte	1.6	6.1	13.0	44.0	31.6	2.6	1.0
Industria del mueble	2.4	3.3	4.9	12.0	50.0	6.6	8.3
Otras industrias manufactureras	3.1	2.7	2.7	9.4	40.0	0.5	3.2
Total	2.4	3.4	5.4	11.4	42.9	100	100

¹Calculada con respecto al número de empresas según el Directorio de la Seguridad Social.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Fundación SEPI y el INE.

Por otro lado, como se puede ver en las dos últimas columnas del cuadro 4.2, las tres categorías del sector industrial con mayor presencia en la ESEE coinciden con las más numerosas a nivel nacional, en el mismo orden: productos metálicos (CNAE 271-287), productos alimenticios y tabaco (CNAE 152-1589 y 160), y textiles y vestido (CNAE 171-183). Estas tres categorías representan un porcentaje acumulado similar, en la muestra de la ESEE (34.25%) y en la población total de empresas industriales (40.08%).

c) Muestra seleccionada

Tal y como se observa en el cuadro 4.3, en 2001, la ESEE fue dirigida a una muestra de 1901 empresas, representativa de la población de empresas manufactureras españolas, tal y como se analiza en el subepígrafe anterior. De estas 1901 empresas, un 90.7% contestaron válidamente a las preguntas de la encuesta (1724 empresas). Finalmente, se han seleccionado para este trabajo las 1111 empresas exportadoras (64.4%).

En 2005, la muestra a la que se dirigió la ESEE fue de 2008 empresas, de las cuales un 95.2% respondieron válidamente. De esta muestra, para el análisis de este trabajo, se han seleccionado las 1197 empresas (62.6%) que exportaron durante 2005.

CUADRO 4.3: Muestra de la ESEE

	2001	2005
Muestra ESEE	1901	2008
Responden (tasa de respuesta)	1724 (90.7%)	1911 (95.2%)
Empresas exportadoras	1111 (64.4%)	1197 (62.6%)

Fuente: Fundación SEPI.

4.1.2. Medición de variables

A continuación, se describe cómo han sido medidas las diferentes variables empleadas en el análisis, diferenciando entre la variable dependiente, las de control y las independientes (cuadro 4.4).

El modelo toma como variable dependiente la **intensidad exportadora** de la empresa, que es una variable cuantitativa que indica la proporción de ventas de exportación sobre las ventas totales que realiza la empresa. Esta ratio se ha empleado en la mayoría de investigaciones acerca de la orientación exportadora de la empresa (Katsikeas et al. 2000).

Con respecto a las variables de control, en este trabajo, al igual que se hace en gran parte de la literatura de exportación (Alonso y Donoso, 1998; Leonidou et al. 2007), se ha controlado el **tamaño** de la empresa a la hora de analizar los determinantes de su desempeño exportador. Así, al igual que Merino (2001) que también emplea la ESEE, se mide el tamaño según el personal total ocupado en la empresa a 31 de diciembre del año considerado.

Por otra parte, la literatura coincide en señalar que la **antigüedad** de la empresa afecta de una forma significativa al desempeño exportador (Zou y Stan, 1998). Por ello, se incluye en

nuestro análisis la antigüedad de la empresa como variable de control, midiéndola como el número de años que lleva ésta operando.

CUADRO 4.4: Medición de variables

Variable dependiente	
Intensidad exportadora	Variable cuantitativa: exportaciones/ventas totales.
Variables de control	
Tamaño	Variable cuantitativa: número de personal total a 31 de diciembre.
Antigüedad	Variable cuantitativa: años transcurridos desde su constitución.
Variables independientes	
Control directivo de las operaciones de exportación	Variable dicotómica: 1, si la empresa emplea medios propios de acceso a la exportación; 0, cuando no lo hace.
Inversión en innovación	Variable cuantitativa: gastos totales en I+D/ventas totales.
Tecnología de fabricación	Variable categórica que mide si la empresa utiliza las siguientes AMT: CNC, robótica, CAD y LAN. Posibles valores: 0-4.
Innovación de productos y de procesos	<i>Innovación de productos</i> Variable dicotómica: 1, si la empresa ha realizado innovaciones de producto; 0, si no ha realizado. <i>Innovación de procesos</i> Variable dicotómica: 1, si la empresa ha obtenido innovaciones de proceso; 0, si no ha obtenido.
Investigación de mercados	Variable dicotómica: 1, cuando la empresa realiza investigación de mercados; 0, cuando no lo hace.
Diseño de producto	Variable dicotómica. Posibles valores: 1, la empresa ha realizado o contratado actividades de diseño; 0, la empresa no lo ha hecho.
Calidad del producto	Variable dicotómica. Posibles valores: 1, cuando la empresa realiza trabajos de normalización y control de calidad; 0, cuando no lo hace.
Adaptación del producto	Variable categórica que indica los intervalos en que se sitúa la frecuencia de cambio por la empresa del tipo de productos que ofrece. Posibles valores: 1, “no cambia”; 2, “menos de una vez al año”; 3, “una vez al año”; y 4, “más de una vez al año”.
Promoción	Variable cuantitativa: gastos en publicidad, propaganda y relaciones públicas /ventas.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone cómo se han medido las variables independientes. Suponiendo que el grado de control es alto cuando la empresa es propietaria de los medios que emplea para exportar, y bajo cuando no lo es (Anderson y Gatignon, 1986; Solberg y Nes, 2002), para medir el grado de **control directivo sobre las actividades de exportación**, se utiliza una variable categórica que indica si la empresa dispone de medios propios para acceder a los

mercados de exportación. Las categorías de la variable son: 1, cuando la empresa emplea medios propios, y 0, cuando no lo hace.

Para medir la **inversión en innovación** realizada por la empresa, se ha empleado una variable cuantitativa que representa el porcentaje que suponen los gastos totales en I+D sobre el volumen de ventas, de forma análoga a cómo se mide en la mayoría de la literatura (Kirpalani y Macintosh, 1980; Burton y Schlegelmilch, 1987; Madsen, 1989; Ito y Pucik, 1993; Wakelin, 1998; Eusebio y Llonch, 2006).

Respecto a la **tecnología de fabricación**, se ha creado una variable con cinco categorías que consiste en la suma de los valores de las variables dicotómicas que indican el uso que hace la empresa de las siguientes Tecnologías Avanzadas de Fabricación (AMT): control numérico computerizado (CNC), robótica, diseño asistido por ordenador (CAD) y red local (LAN). Así, la nueva variable toma valores según una escala entre 0 (cuando la empresa no emplea ninguno de las AMT referidas) y 4 (cuando los emplea todos). Esta forma de medir la tecnología de fabricación a través de las AMT ha sido empleada en los trabajos de Mechling et al. (1995) y de Jonsson, (2000). Las AMT consideradas son las analizadas en la literatura con mayor frecuencia (Sánchez, 1991; Mechling et al. 1995; Boyer et al. 1996), además de ser representativas de las principales categorías de automatización de la fabricación de la empresa (Domínguez et al. 1995).

Para medir la **innovación de productos**, se ha definido una variable dicotómica que toma valor 1 si la empresa ha realizado innovaciones de producto durante el ejercicio, y 0 si no lo ha hecho. De forma similar, la **innovación de procesos** se mide con una variable dicotómica que toma valor 1 si la empresa ha realizado innovaciones de proceso durante el ejercicio, y 0 si no lo ha hecho. Esta metodología se ha empleado siguiendo las recomendaciones de la literatura, en el sentido de que al complementar la medición de las actividades de innovación con la valoración subjetiva de los *outputs* resultantes de dicha actividad, se reflejan mejor los aspectos estructurales que determinan la adopción de innovaciones por parte de una empresa, entre los que destacan los siguientes (Moreno y Rodríguez, 1998; Martínez, 1999): 1) muchas empresas, debido a su reducido tamaño, no acostumbran a formalizar sus inversiones en I+D,

ni a constituir un Departamento diferenciado (Wakelin, 1998)⁴⁴; 2) existe un retardo entre la inversión en I+D y los resultados de dicha inversión (Greenhalgh et al. 1994). 3) la valoración de las patentes no refleja adecuadamente la realidad de que muchas innovaciones no son registradas (Rodríguez, 1999).

La medición del esfuerzo en **investigación de mercados** se hace utilizando una variable dicotómica que toma valor 1, cuando la empresa realiza esta actividad, y 0, cuando no lo hace. Una metodología similar está presente en el estudio de Hart y Tzokas (1999), quienes demuestran empíricamente que las actividades formales de investigación de mercados indican una actitud proactiva por parte de la empresa hacia los mercados exteriores, favoreciendo la intensidad y la rentabilidad de su actividad exportadora.

Las características del producto analizadas son: el diseño, la calidad y la adaptación. Para evaluar la capacidad de **diseño del producto**, en este trabajo se ha empleado una variable dicotómica que indica si la empresa ha realizado o contratado actividades de diseño, tomando valor 1, si la empresa realiza diseño del producto, y 0 si no lo hace. El uso de medidas de percepción acerca de esta variable es recomendable, debido a dos razones: 1) los que contestan al cuestionario prefieren no dar información objetiva acerca de valores absolutos sobre esta cuestión (Madsen, 1989); y 2) al igual que con la capacidad de innovación, a menudo los gastos en la capacidad de diseño no están formalizados, por lo que el uso de información subjetiva recoge con mayor precisión esta actividad (Wakelin, 1998).

Al igual que hace Merino (2001), la **calidad del producto** se mide a través de la realización de actividades de normalización y el control de calidad por parte de la empresa. De la misma forma, en este estudio empírico, para medir la calidad del producto, se ha empleado una variable dicotómica que toma valor 1 cuando la empresa realiza trabajos de normalización y control de calidad, y 0 cuando no lo hace.

En este trabajo, se mide la **adaptación del producto** empleando la variable categórica que indica los intervalos en que se sitúa la frecuencia de cambio por la empresa del tipo de productos que ofrece. Los valores que puede tomar esta variable son: 1, “no cambia”; 2, “menos de una vez al año”; 3, “una vez al año”; y 4, “más de una vez al año”. La misma

⁴⁴ Esta limitación está muy presente en el contexto español, donde la mayoría de empresas son pyme y no constituyen un presupuesto de I+D diferenciado (Eusebio y Llonch, 2006).

variable es empleada por Gil y Ameur (2003), quienes determinan empíricamente que estudiar la frecuencia de los cambios en el producto de la empresa es útil para valorar cómo la empresa se adapta a los mercados y a los consumidores extranjeros.

Por último, para medir la importancia de la **promoción** en el comportamiento exportador de la empresa española, de forma análoga a los trabajos de Alonso y Donoso (2000) y de Gil y Ameur (2003), en este trabajo se emplea una variable cuantitativa que refleja la proporción de los gastos efectuados por la empresa correspondientes a la cuenta 627 del Plan General de Contabilidad (publicidad, propaganda y relaciones públicas) sobre las ventas totales.

4.1.3. Análisis estadísticos

Para el estudio empírico se ha utilizado el programa SPSS versión 15.0 para Windows. A continuación, se van a describir los análisis estadísticos efectuados (descriptivos y de regresión).

Para estudiar a las empresas de la muestra respecto de las variables consideradas, se realizan análisis descriptivos que consisten en: 1) un análisis exploratorio de las características de las empresas exportadoras y no exportadoras; y 2) un análisis de la varianza (ANOVA) que sirve para estudiar las diferencias entre las medias de intensidad exportadora de las empresas de la muestra, para los diferentes factores considerados. Ambos análisis se realizan para 2001 y 2005.

Posteriormente, se ha desarrollado un análisis de regresión, que ha sido utilizado para contrastar las hipótesis formuladas. El análisis de regresión múltiple es la técnica de dependencia más versátil y utilizada, y se emplea para relacionar una variable criterio y varias variables independientes (Hair et al. 2001).

Con carácter previo al análisis de regresión, se comprueba el cumplimiento de cuatro supuestos sobre las relaciones entre la variable dependiente e independiente que afectan al procedimiento estadístico utilizado para la regresión múltiple (Hair et al. 2001):

- 1) Linealidad de la relación entre las variables. Este supuesto representa el grado de cambio en la variable dependiente asociado con la variable independiente.

- 2) Varianza constante en el término del error (homocedasticidad). Se refiere al supuesto de que la variable dependiente exhiba iguales niveles de varianza a lo largo del rango del predictor de las variables independientes.
- 3) Independencia de los términos del error. En la regresión suponemos que cada variable predictor es independiente, es decir, que su valor no está relacionado con cualquier otra predicción.
- 4) Normalidad de la distribución del término error. La distribución de los datos debe aproximarse a la distribución normal.

Para poder conocer la evolución temporal de los efectos de las variables explicativas y su comportamiento a lo largo del tiempo, se estima un modelo para el año 2001 y otro para el año 2005, formando cortes transversales para estos dos años.

A continuación, se presenta el modelo matemático empleado para contrastar las hipótesis:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 T_i + \beta_2 A_i + \beta_3 CD_i + \beta_4 ID_i + \beta_5 TF_i + \beta_6 IPROD_i + \beta_7 IPROC_i + \beta_8 IM_i + \beta_9 DIS_i + \beta_{10} CAL_i + \beta_{11} AP_i + \beta_{12} PROM_i + e_i$$

Y_i = valor de la intensidad exportadora en el año i (variable dependiente).

α =constante de la recta de regresión

e_i = error aleatorio o residuo de la recta de regresión. El residuo es la diferencia entre el valor real de la variable dependiente y el pronosticado por el modelo.

T_i = Tamaño de la empresa en el año i.

A_i = Antigüedad de la empresa en el año i.

CD_i = Control directivo de las operaciones de exportación en la empresa en el año i.

ID_i = Inversión en I+D en la empresa en el año i.

TF_i = Tecnología de fabricación en la empresa en el año i.

$IPROD_i$ = Innovaciones de producto realizadas o contratadas en la empresa en el año i.

$IPROC_i$ = Innovaciones de proceso en la empresa en el año i.

IM_i = Investigación de mercados en la empresa en el año i.

DIS_i = Diseño de producto en la empresa en el año i.

CAL_i = Calidad del producto en la empresa en el año i.

AP_i = Adaptación del producto en la empresa en el año i.

$PROM_i$ = Promoción en la empresa en el año i.

4.2. Resultados

En este epígrafe, se muestran los resultados del estudio empírico. En primer lugar, se expone el análisis descriptivo desarrollado para conocer las características de las empresas exportadoras y no exportadoras respecto a cada una de las variables consideradas en el análisis. En segundo lugar, se muestran los análisis de regresión efectuados para los años 2001 y 2005.

4.2.1. Análisis descriptivos

A través de los análisis descriptivos que se exponen a continuación, se explora cómo se comporta, tanto la muestra seleccionada de empresas exportadoras, como la muestra total de la ESEE, en los años 2001 y 2005. Este análisis se realiza para la variable dependiente (intensidad exportadora), las variables de control (tamaño y antigüedad) y cada una de las variables independientes (capacidades directivas, de fabricación y de marketing).

4.2.1.1. Análisis de frecuencias

En el cuadro 4.5 se presentan los resultados respecto a la *intensidad exportadora* de las empresas analizadas. Como se puede observar, más de la mitad de estas empresas exportan hasta un 25% de sus ventas totales (53.2% en 2001 y 54.2% en 2005). En 2005, la intensidad exportadora media se incrementa en 0.4 puntos, pasando de un 30.1% en 2001 a un 30.5% en 2005.

CUADRO 4.5: Intensidad exportadora

	EMPRESAS EXPORTADORAS	
	2001 (%)	2005 (%)
0-25%	53.2	54.2
25-50%	22.1	19.8
50-75%	16.1	17.5
75-100%	8.7	8.5
Media	30.1	30.5

El cuadro 4.6 muestra las frecuencias respecto a las variables de control. Acerca del *tamaño*, en 2001 la mayoría de las empresas exportadoras son grandes, tanto en 2001 (40.1%) como en 2005 (36.1%). Al respecto, se observa como el tamaño medio de las empresas exportadoras disminuye en 50 trabajadores. Al contrario, la mayor parte de las empresas no

exportadoras son pequeñas (83.1% en 2001 y 77.5% en 2005). El mayor tamaño de las empresas exportadoras frente a las no exportadoras queda manifiesto en la diferencia en el tamaño medio (403.3 frente a 57.4 y 352.7 frente a 70.8, en 2001 y 2005, respectivamente).

En cuanto a la *antigüedad*, la mayor parte de empresas exportadoras tienen más de 40 años (28.7% en 2001 y 26% en 2005). Se observa que durante el periodo 2001-2005, la antigüedad media de las empresas exportadoras ha disminuido ligeramente en poco más de un año (1.1). Por su parte, el grupo de antigüedad de 10 a 20 años es el que está más representado entre las empresas no exportadoras (35.2% y 34.2% en 2001 y 2005, respectivamente). Por lo tanto, se observa en los dos años que las empresas exportadoras son considerablemente más antiguas que las no exportadoras (una media de más de 30 años para las primeras, frente a 21 años para las segundas).

CUADRO 4.6: Variables de control

	EMPRESAS EXPORTADORAS		EMPRESAS NO EXPORTADORAS	
	2001 (%)	2005 (%)	2001 (%)	2005 (%)
Tamaño				
De 10 a 49 (pequeñas)	30.2	30.5	83.1	77.5
De 50 a 250 (medianas)	29.7	33.4	12.1	16.5
Más de 250 (grandes)	40.1	36.1	4.8	6.1
Media	403.3	352.7	57.4	70.8
Antigüedad				
Menos de 10	14.2	14.3	22.0	23.8
De 10 a 20	23.4	24.7	35.2	34.2
De 20 a 30	16.1	17.9	23.7	23.4
De 30 a 40	17.7	17.2	10.4	8.6
Más de 40	28.7	26.0	8.7	10.1
Media	31.2	30.1	20.9	21.1

Acerca del *control directivo*, en el cuadro 4.7 se puede apreciar cómo en 2001 y 2005 dos de cada tres empresas exportadoras lo hacen a través de medios propios, opción en la cual el control directivo es máximo. Dentro de los medios de distribución que no llevan asociado un alto control directivo, la mayoría de empresas exportan a través de una matriz extranjera, en 2001 (27%) y de agente especializado, en 2005 (25%). Como es obvio, respecto a esta variable no se han tenido en cuenta las empresas no exportadoras.

Respecto a la *inversión en innovación*, la mayor parte de empresas exportadoras no gastan nada en este apartado, ni en 2001 (53.9%) ni en 2005 (49.7%). Lo mismo sucede con

las empresas no exportadoras, pero con mayor intensidad: el 88.4% (2001) y el 89.5% (2005) no invierten nada en innovación. Si comparamos ambos grupos de empresas, en el cuadro 4.7 se puede observar que las exportadoras invierten considerablemente más en innovación (0.9% de gasto medio frente a 0.4% en 2001 y 1.1% frente a 0.3% en 2005).

CUADRO 4.7: Capacidades directivas

	EMPRESAS EXPORTADORAS		EMPRESAS NO EXPORTADORAS	
	2001 (%)	2005 (%)	2001 (%)	2005 (%)
Control directivo de las operaciones de exportación				
Control alto (medios propios)	65.1	63.3	-	-
Control bajo (medios ajenos)	34.9	36.7	-	-
Inversión en innovación				
0	53.9	49.7	88.4	89.5
De 0 a 1%	25.3	26.6	5.0	6.4
De 1 a 2.5%	10.9	11.8	1.5	1.4
De 2.5 a 5 %	5.8	6.8	2.6	1.0
De 5 a 10%	2.9	3.2	1.7	1.1
Más de 10%	1.2	1.8	0.8	0.7
Media	0.9	1.1	0.4	0.3

Las capacidades de fabricación analizadas (cuadro 4.8) son la tecnología de fabricación, las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso. Respecto a la *tecnología de fabricación*, tres de cada cuatro empresas exportadoras emplean alguna de las Tecnologías Avanzadas de Fabricación (AMT) consideradas, tanto en 2001 (75.5%) como en 2005 (77%). Sin embargo, para las empresas no exportadoras, la proporción baja al 53.5% (2001) y al 52.3% (2005). Este mayor uso de las AMT por parte de las empresas exportadoras se refleja en los valores medios (1.6 en 2001 y 1.7 en 2005 frente a 0.8 y 0.9 las no exportadoras).

CUADRO 4.8: Capacidades de fabricación

	EMPRESAS EXPORTADORAS		EMPRESAS NO EXPORTADORAS	
	2001 (%)	2005 (%)	2001 (%)	2005 (%)
Tecnología de fabricación				
0 (no utiliza AMT)	24.5	23.0	46.5	47.7
1	24.5	23.8	30.2	26.1
2	22.8	23.2	16.9	16.2
3	19.2	18.6	6.3	8.0
4 (utiliza todas las AMT)	9.0	11.4	0.2	2.0
Media	1.6	1.7	0.8	0.9
Innovaciones de producto				
Sí	32.0	30.7	7.9	7.9
No	68.0	69.3	92.1	92.1
Innovaciones de proceso				
Sí	40.1	35.3	20.0	17.6
No	59.9	64.7	80.0	82.4

Acercas de las *innovaciones de producto*, nuestro análisis indica que un 68.0% (2001) y un 69.3% (2005) de las empresas exportadoras no realizan ni contratan estas actividades. Respecto a las empresas no exportadoras, la proporción de innovadoras de producto es todavía más pequeña (7.9% en ambos años).

Con relación a las *innovaciones de proceso*, se da un resultado similar al de las de producto. Ahora, el número de empresas exportadoras que realizan o contratan este tipo de innovaciones es el 40.1% en 2001, disminuyendo 4.8 puntos en 2005 (35.3%). Por su parte, las empresas no exportadoras innovadoras de proceso se reducen hasta el 20.0% (2001) y el 17.6% (2005).

Por último, se han analizado las capacidades de marketing (cuadro 4.9). Respecto a la *investigación de mercados*, el 31.3% (2001) y el 26.8% (2005) de las empresas exportadoras realizan estas actividades. Considerando a las no exportadoras, la proporción de empresas que investigan mercados decrece hasta un 9.9% y un 6.5% en 2001 y 2005, respectivamente. Como se puede observar, para ambos tipos de empresas, la proporción que realiza investigación de mercados disminuye en 2005.

En segundo lugar, más de la mitad de empresas exportadoras no desarrollan actividades de *diseño de producto*, tanto en 2001 (56.2%) como en 2005 (59.3%). Para las empresas no exportadoras, este resultado se repite, siendo ahora un 80.5% (2001) y un 87.5% (2005) las empresas que afirman no haber realizado diseño de producto. Por lo tanto, en ambos años, el número de empresas exportadoras que realizan esta actividad supera ampliamente al de no exportadoras.

Por lo que respecta a la *calidad del producto*, la mayoría de empresas exportadoras realizan actividades de normalización y control de calidad (62.6% en 2001 y 57.1% en 2005). Por el contrario, la proporción de empresas no exportadoras que realizan esta actividad disminuye considerablemente (49.7% en 2001 y 45.2% en 2005).

Del análisis de la *adaptación del producto* se pueden extraer las siguientes conclusiones: 1) tanto para el caso de las empresas exportadoras como las no exportadoras, la amplia mayoría no cambia el producto propio ninguna vez al año; 2) las empresas exportadoras

adaptan más el producto que las no exportadoras (15.6% frente a 11.4% en 2001, y 17.1% frente a 10.9% en 2005).

Por último, respecto a la *promoción*, la gran mayoría de las empresas analizadas destinan menos de un 1% de sus ventas a actividades promocionales: las exportadoras, un 68.6% en 2001 y un 69% en 2005, y las no exportadoras, un 84.8% y un 83.7%, en 2001 y 2005, respectivamente. De los resultados del cuadro 4.9 se concluye que las exportadoras invierten más en estas actividades que las no exportadoras (en ambos años, 1.6% de media, las primeras, frente a un 0.7% de media, las segundas).

CUADRO 4.9: Capacidades de marketing

	EMPRESAS EXPORTADORAS		EMPRESAS NO EXPORTADORAS (en %)	
	2001 (%)	2005 (%)	2001	2005
Investigación de mercados				
Sí	31.3	26.8	9.9	6.5
No	68.7	73.2	90.1	93.5
Diseño de producto				
Sí	43.8	40.7	19.5	12.5
No	56.2	59.3	80.5	87.5
Calidad del producto				
Sí	62.6	57.1	29.6	29.4
No	37.4	42.9	70.4	70.6
Adaptación del producto				
1: No cambia	84.4	82.9	88.6	89.1
2: Menos de una vez/año	6.8	6.7	6.8	6.8
3: Una vez/año	3.1	4.3	1.7	1.4
4: Más de una vez/año	5.8	6.1	2.8	2.7
Promoción				
0	21.7	24.2	37.4	36.5
De 0 a 1%	46.9	44.8	47.4	47.2
De 1 a 2.5%	15.0	14.1	8.9	9.7
De 2.5 a 5 %	8.1	8.9	3.0	3.6
De 5 a 10%	5.5	4.5	1.8	1.8
Más de 10%	2.8	3.5	1.5	1.2
Media	1.6	1.6	0.7	0.7

A modo de conclusión, después del análisis de frecuencias se introduce un perfil de la empresa exportadora manufacturera española:

- Exporta con una intensidad media del 30%, aunque más de la mitad lo hace con una intensidad inferior al 25%.
- Cuatro de cada diez son empresas grandes (más de 250 trabajadores). Superan en tamaño a las no exportadoras (hasta ocho veces más), alcanzando una media de 400 (2001) y 350

trabajadores (2005), frente a 57 y 70 de las no exportadoras, en 2001 y 2005, respectivamente.

- La mayoría tienen una antigüedad de entre 10 y 20 años, y de más de 40 años. Son más antiguas que las no exportadoras (30 años frente a 20 años de edad).
- Dos de cada tres exportan a través de medios propios, ejerciendo un alto control directivo sobre las operaciones de exportación.
- La mitad no invierte en innovación, aunque la proporción de las que lo hacen es considerablemente superior a la de las empresas no exportadoras (10%).
- El 75% emplea alguna AMT, superando ampliamente a las no exportadoras donde sólo lo hace el 50% de las empresas.
- Una de cada tres realiza innovaciones de producto y de proceso, frente a las empresas no exportadoras, que apenas lo hace un 8% y un 20%, respectivamente.
- Sólo un 30% investiga mercados, aunque bastantes en comparación con las no exportadoras (menos de un 10%).
- El 40% realiza diseño del producto, proporción que es más del doble que la de las empresas no exportadoras.
- El 60% controla la calidad del producto, mientras que el 30% de las empresas no exportadoras lo hace.
- El 16% adapta su producto, aunque sólo la mitad de estas empresas lo cambian más de una vez al año.
- Destina un porcentaje reducido a la promoción: dos de cada tres invierten menos del 1% de sus ventas, aunque más que las no exportadoras, donde la media de gasto es menos de la mitad.

4.2.1.2. Análisis de diferencias de medias

A continuación, se realiza un análisis de la varianza (ANOVA) para ver cómo varía la intensidad exportadora de las empresas respecto a cada una de las variables independientes.

Respecto al *tamaño* de las empresas exportadoras (cuadro 4.10), se observa que la intensidad con la que exportan se incrementa significativamente a medida que son más grandes. Este incremento es similar para los dos años considerados: en 2001, se pasa de un 19.2% para las pequeñas a un 36.1% para las grandes, mientras que en 2005 de un 20.4% (pequeñas) a un 37.1% (grandes) en 2005.

Por lo que respecta a la *antigüedad* de las empresas, se observa en el cuadro 4.10 un doble resultado: por un lado, en 2001 la antigüedad no explica variaciones significativas en la intensidad exportadora de la empresa; por otro lado, en 2005, sí que se encuentran diferencias globalmente significativas en la intensidad con la que exportan las empresas pertenecientes a distintas categorías de antigüedad. Así, en 2005, se observa un incremento de la intensidad exportadora en las empresas de más antigüedad (más de 40 años) respecto a las más jóvenes (menos de 10 años), exportando las primeras un 34.9% de sus ventas, mientras que las no exportadoras, un 28.1%.

CUADRO 4.10: Variables de control

	INTENSIDAD EXPORTADORA	
	2001	2005
<i>Tamaño</i>		
De 10 a 49 (pequeñas)	19.2	20.4
De 50 a 250 (medianas)	33.2	32.5
Más de 250 (grandes)	36.1	37.1
F	43.712 ^{***}	40.740 ^{***}
<i>Antigüedad</i>		
Menos de 10	28.4	28.1
De 10 a 20	28.7	29.7
De 20 a 30	28.0	25.9
De 30 a 40	33.4	31.7
Más de 40	32.2	34.9
F	1.724	3.991 ^{***}

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

Acerca del *control directivo*, se observa en el cuadro 4.11 que el empleo de medios de entrada con un alto nivel de control sobre las operaciones de exportación asociado favorece a la intensidad exportadora. Esta relación es significativa para 2001 y 2005. En 2001, las

empresas que disponen de medios propios para exportar lo hacen un 8.6% más intensamente que las que no disponen de ellos. De forma similar, en 2005 las empresas exportan significativamente más cuando emplean medios propios (33.6%) que cuando no lo hacen (27.8%). La única modalidad de exportación de control alto considerada son los medios propios, mientras que las de control bajo (medios ajenos) son: matriz extranjera (intensidad exportadora de 40.4% en 2001 y de 43.4% en 2005), agente especializado (27.5% y 27.2%), acción colectiva (33.0% y 32.2%) y otras vías (22.7% y 24.6%).

Del análisis de la segunda capacidad directiva, la *inversión en I+D* (cuadro 4.11), se puede concluir que en ambos años, los resultados muestran variaciones globalmente significativas en la intensidad exportadora de empresas que tienen un diferente comportamiento en cuanto a la inversión en innovación que realizan. Al respecto, se observa que la intensidad exportadora de las empresas que invierten más en innovación (más del 10%) es mayor que la de las que no invierten (en 2001, 38.3% frente a 24.4% y en 2005, 31.9% frente a 24.2%).

CUADRO 4.11: Capacidades directivas

	INTENSIDAD EXPORTADORA	
	2001 (%)	2005 (%)
<i>Control directivo de las operaciones de exportación</i>		
Control alto (medios propios)	34.9	33.6
Control bajo (medios ajenos)	26.3	27.8
F	24.855***	12.172***
<i>Inversión en innovación</i>		
0	24.4	24.2
De 0 a 1%	34.0	35.0
De 1 a 2.5%	39.7	39.0
De 2.5 a 5 %	45.1	24.2
De 5 a 10%	34.1	38.4
Más de 10%	38.3	31.9
F	14.733***	13.878***

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

Los resultados del ANOVA correspondiente a las capacidades de fabricación se recogen en el cuadro 4.12. Respecto a la *tecnología de fabricación*, las empresas exportan significativamente más conforme incorporan al proceso de producción un mayor número de Tecnologías Avanzadas de Fabricación (AMT, en inglés). Aunque esta tendencia se observa para los dos años, en 2001 los incrementos en la intensidad exportadora son superiores que en 2005. Así, en 2001 se pasa de un 24.3% de empresas que no emplean ninguna AMT a un

41.2% que emplean las cuatro AMT, mientras que en 2005 el aumento es menor (de 25.4% a 28%).

Acercas de las *innovaciones de producto*, el análisis indica que las diferencias en la intensidad exportadora entre las empresas que las realizan o contratan y las que no lo hacen, son positivas y significativas (como refleja el valor del estadístico F). Esto se observa para ambos años, siendo los valores muy similares en 2001 (32.3% las innovadoras de producto y 29.1% las que no lo son) y en 2005 (33.4% y 29.2%).

La realización o contratación de *innovaciones de proceso* favorece la intensidad exportadora significativamente, tanto en 2001 como en 2005. En este sentido, las empresas que innovan sus procesos exportan un 32.6% (2001) y un 32.0% (2005) de sus ventas, mientras que las que no lo hacen, un 28.5% (2001) y un 29.6% (2005).

CUADRO 4.12: Capacidades de fabricación

	INTENSIDAD EXPORTADORA	
	2001 (%)	2005 (%)
<i>Tecnología de fabricación</i>		
0 (no utiliza AMT)	24.3	25.4
1	28.4	27.0
2	30.4	27.3
3	35.6	27.7
4 (utiliza todas las AMT)	41.2	28.0
F	9.599 ^{***}	9.154 ^{***}
<i>Innovación de productos</i>		
Sí	32.3	33.4
No	29.1	29.2
F	3.579 ^{**}	5.900 ^{**}
<i>Innovación de procesos</i>		
Sí	32.6	32.0
No	28.5	29.6
F	6.332 ^{**}	1.945 ^{***}

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

El análisis de la varianza acerca del efecto de las capacidades de marketing consideradas sobre la intensidad exportadora arroja los resultados que se recogen en el cuadro 4.13. En primer lugar, la *investigación de mercados* no influye significativamente en la intensidad exportadora de las empresas en ninguno de los dos años.

Sin embargo, el *diseño de producto* sí que ejerce un efecto significativo sobre la intensidad exportadora de las empresas exportadoras y en el sentido esperado: las empresas exportadoras que realizan diseño de producto, alcanzan una mayor intensidad exportadora.

Esta afirmación se verifica para 2001 (las empresas que realizan diseño de producto exportan con una intensidad superior en 3.9%) y en 2005 (+3.8%).

Respecto a la *calidad del producto*, en ambos años, las empresas que desarrollan estas actividades exportan con una intensidad significativamente mayor que las que no lo hacen (en 2001, 32.6% y 26.0% respectivamente, y en 2005, 32.0% y 28.5%).

Por otra parte, acerca de la relación entre la *adaptación del producto* y la intensidad exportadora, hay que diferenciar entre los dos años considerados: en 2001, ésta no es significativa, mientras que en 2005 sí lo es, destacando el hecho de que las empresas exportadoras que adaptan su producto más de una vez al año, exportan significativamente más (38.4%).

CUADRO 4.13: Capacidades de marketing

	INTENSIDAD EXPORTADORA	
	2001 (%)	2005 (%)
Investigación de mercados		
Sí	29.4	31.2
No	30.5	30.2
F	0.372	0.282
Diseño de producto		
Sí	32.3	32.7
No	28.4	28.9
F	5.891**	5.544**
Calidad del producto		
Sí	32.6	32.0
No	26.0	28.5
F	15.597***	4.655**
Adaptación del producto		
1: No cambia	30.5	30.1
2: Menos de una vez al año	26.4	30.0
3: Una vez al año	28.5	25.1
4: Más de una vez al año	33.2	38.4
F	0.778	2.429*
Promoción		
0	36.9	35.2
De 0 a 1%	30.5	33.3
De 1 a 2.5%	26.9	25.2
De 2.5 a 5 %	25.4	23.9
De 5 a 10%	21.4	16.2
Más de 10%	19.2	17.4
F	6.549***	10.325***

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

Por último, en el cuadro 4.13 se observa una relación decreciente entre la *promoción* y la intensidad exportadora de las empresas exportadoras: a medida que la empresa destina una

proporción mayor de sus ventas a actividades promocionales, su intensidad exportadora disminuye. Esta tendencia se da en ambos años, exportando las empresas que más gastan en promoción considerablemente menos que las que no gastan nada (19.2% en 2001 y 17.4% en 2005, las primeras, frente a 36.9% y 35.2%, las segundas).

En definitiva, de los análisis de la varianza realizados se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1) Respecto a las variables de control, el tamaño (para 2001 y 2005) y la antigüedad (para 2005) de la empresa exportadora tienen un efecto global positivo y significativo sobre la intensidad exportadora, es decir, cuanto más grandes y antiguas son las empresas, mayor es su intensidad exportadora.

2) Las siguientes capacidades organizacionales ejercen globalmente un efecto significativo en la intensidad exportadora de la empresa, tal y como cabía esperar: el control directivo de las operaciones de exportación, las capacidades de fabricación, y dentro de las de marketing, el diseño y la calidad del producto. Acerca de la primera capacidad, se observa que las empresas que exportan a través de medios propios, lo hacen más intensamente que cuando emplean modalidades de control bajo. El poder discriminante de las capacidades de fabricación parece confirmar lo sugerido en el capítulo anterior, en el sentido de que el mayor contenido tecnológico del sistema de fabricación, así como la realización de innovaciones de producto y de proceso favorece la intensidad de la actividad exportadora de la empresa. En relación al marketing, el diseño y la calidad del producto contribuyen a que la empresa aumente intensidad exportadora.

3) La relación entre la promoción y la intensidad exportadora también es significativa, pero en sentido contrario al esperado, es decir, la empresa exporta cada vez con una intensidad menor conforme su inversión en este tipo de actividad aumenta.

4) Finalmente, acerca de la inversión en innovación y la investigación de mercados y la promoción no hay resultados consistentes, ya que la intensidad exportadora varía sin seguir un patrón claro, en el primer caso, y porque el efecto sobre la intensidad exportadora de la empresa ha resultado ser no significativo, en el segundo caso.

4.2.2. Análisis de regresión

Previamente a realizar el análisis de regresión, se van a comprueban dos aspectos: (1) las relaciones entre las variables que se van a incluir en la regresión, con el fin de detectar la existencia de problemas de multicolinealidad entre ellas; y (2) el cumplimiento de las condiciones que debe tener la muestra para aplicar el análisis de regresión multivariante.

Acercas del primer aspecto, los cuadros 4.15 y 4.16 representan la matriz de correlaciones entre las variables para el año 2001 y 2005, respectivamente.

CUADRO 4.15: Correlaciones bilaterales de las variables (2001)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Intensidad exportadora													
2. Tamaño	.10***												
3. Antigüedad	.01	.16**											
4. Control dir. de las operaciones de exportación	.15***	.05	.07**										
5. Inversión en innovación	.10***	.12***	.10***	.08**									
6. Tecnología de fabricación	.18***	.28***	.13***	.11***	.14***								
7. Innovación de productos	.06*	.18***	.04	.10***	.19***	.24***							
8. Innovación de procesos	.07**	.14***	.02	.10***	.11***	.27***	.33***						
9. Estudios de mercado	-.02	.20***	.16***	.14***	.13***	.22***	.20***	.14***					
10. Diseño de producto	.07**	.12***	.06**	.11***	.17***	.27***	.21***	.13***	.38***				
11. Calidad del producto	.12***	.15***	.06*	.14***	.13***	.30***	.17***	.23***	.28***	.24***			
12. Adaptación del producto	-.01	.08***	.01	-.01	.02	.06**	.12***	.12***	.06**	.15***	.03		
13. Promoción	-.14***	.04	.24***	.07**	.05*	.02	.11***	.02	.29***	.17***	-.05*	.05*	

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

Los resultados mostrados en ambos cuadros, son positivos debido a los siguientes dos motivos: 1) a pesar de que muchas de las correlaciones son significativas, las relaciones entre las variables independientes que van a ser introducidas en la regresión son, en general, bajas. Esto es positivo porque indica la ausencia de variables irrelevantes que enmascaren los verdaderos efectos debido a la multicolinealidad (Hair et al. 2001); y 2) la existencia de valores significativos entre la intensidad exportadora y cada una de las variables independientes sugiere la presencia de una relación lineal entre estas variables.

CUADRO 4.16: Correlaciones bilaterales de las variables (2005)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Intensidad exportadora													
2. Tamaño	.12***												
3. Antigüedad	.06**	.15***											
4. Control dir. de las operaciones de exportación	.10***	.04	.10***										
5. Inversión en innovación	.07**	.05*	.10***	.04									
6. Tecnología de fabricación	.17***	.27***	.08***	.08***	.08***								
7. Innovación de productos	.07**	.07**	.04	.11***	.18***	.12***							
8. Innovación de procesos	.04	.13***	.03	.04	.04	.18***	.35***						
9. Estudios de mercado	.02	.17***	.14***	.15***	.13***	.16***	.23***	.12***					
10. Diseño de producto	.07**	.08***	.08***	.13***	.14***	.21***	.24***	.11***	.34***				
11. Calidad del producto	.06**	.12***	.09***	.06**	.03	.17***	.11***	.14***	.32***	.27***			
12. Adaptación del producto	.02	.10***	.03	.08***	.10***	.13***	.13***	.10***	.09***	.17***	.04		
13. Promoción	-.16***	.06**	.19***	.07**	.04	.01	.11***	.06**	.30***	.18***	.09***	.07**	

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

La ausencia de problemas de multicolinealidad entre las variables queda confirmada por los valores del factor de inflación de la varianza (FIV) y de su inversa, el grado de tolerancia (cuadro 4.17). El FIV es una medida del efecto del resto de las variables predictoras sobre un coeficiente de regresión (Hair et al. 2001). Los valores del FIV que se muestran son satisfactorios, ya que están por debajo de 10, que es el límite habitual que indica un grado de multicolinealidad entre las variables independientes (Hair et al. 2001).

CUADRO 4.17: Estadísticos de colinealidad

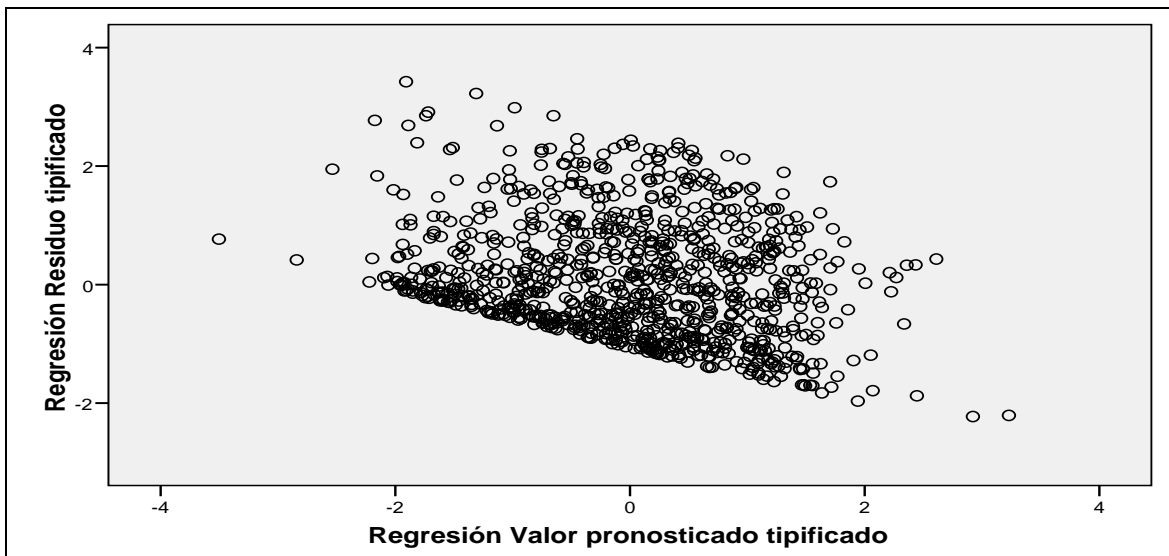
	2001		2005	
	Tolerancia	FIV	Tolerancia	FIV
Tamaño	.77	1.30	.76	1.31
Antigüedad	.36	2.78	.38	2.60
Control directivo de las operaciones de exportación	.38	2.61	.40	2.47
Inversión en innovación	.84	1.19	.87	1.15
Tecnología de fabricación	.31	1.30	.35	2.88
Innovación de productos	.55	1.83	.54	1.84
Innovación de procesos	.49	2.06	.54	1.84
Estudios de mercado	.51	1.97	.53	1.87
Diseño de producto	.43	2.30	.46	2.17
Calidad del producto	.32	3.15	.39	2.56
Adaptación del producto	.44	2.28	.42	2.40
Promoción	.66	1.51	.71	1.40

Variable dependiente: Intensidad exportadora

El segundo aspecto que se estudia con carácter previo al análisis de regresión es la comprobación de que la muestra cumple con las condiciones necesarias para que dicho análisis se pueda llevar a cabo: linealidad, homocedasticidad, independencia y normalidad (Hair et al. 2001). En primer lugar, para verificar la linealidad, se han inspeccionado visualmente todos los gráficos de regresión parcial para cada una de las variables independientes⁴⁵, confirmando la linealidad en la relación entre éstas y la intensidad exportadora.

En segundo lugar, la homocedasticidad de la muestra queda confirmada tras el análisis de los gráficos de dispersión de los años 2001 (figura 4.3) y 2005 (figura 4.4). Como se puede observar, para los dos años considerados, los residuos y los pronósticos son independientes y las varianzas son homogéneas, ya que la nube de puntos no sigue ninguna pauta de distribución clara.

FIGURA 4.3: Gráfico de dispersión¹ (2001)

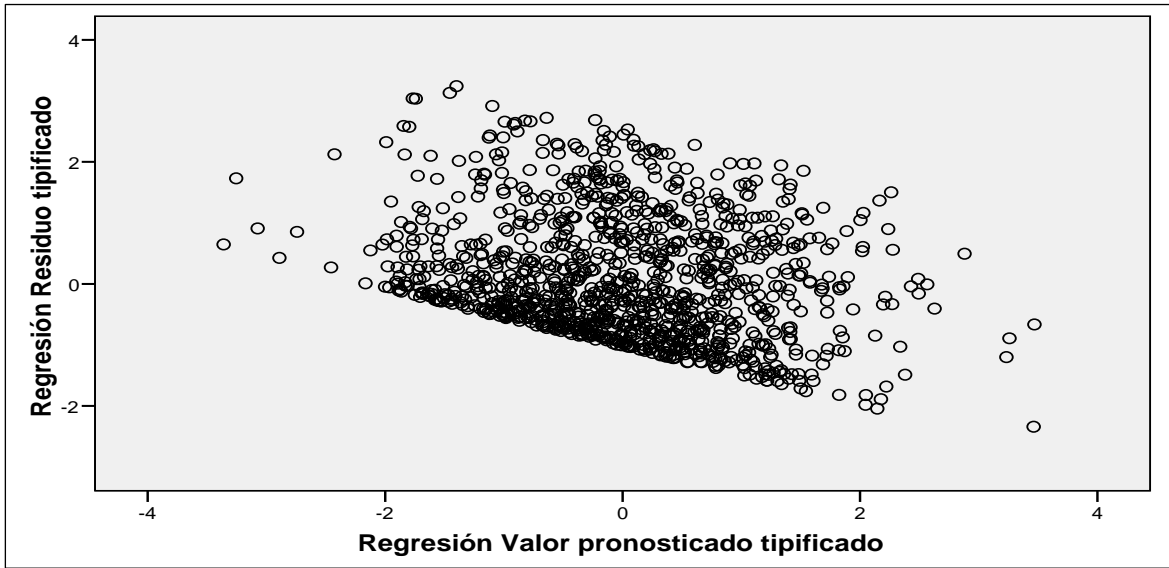


¹Variable dependiente: Intensidad exportadora

En tercer lugar, se procede al análisis del supuesto de independencia de los errores. Si los residuos no están correlacionados (son independientes) el valor esperado del estadístico de Durbin Watson (DW) es 2. Los valores obtenidos del estadístico DW (1.99 para 2001 y 1.92 para 2005) son muy cercanos a 2 y se encuentran dentro del intervalo 1.5-2.5, en el que se puede suponer independencia de los residuos.

⁴⁵ No se muestran los gráficos de regresión parcial debido a su elevado número, ya que hay uno por cada variable.

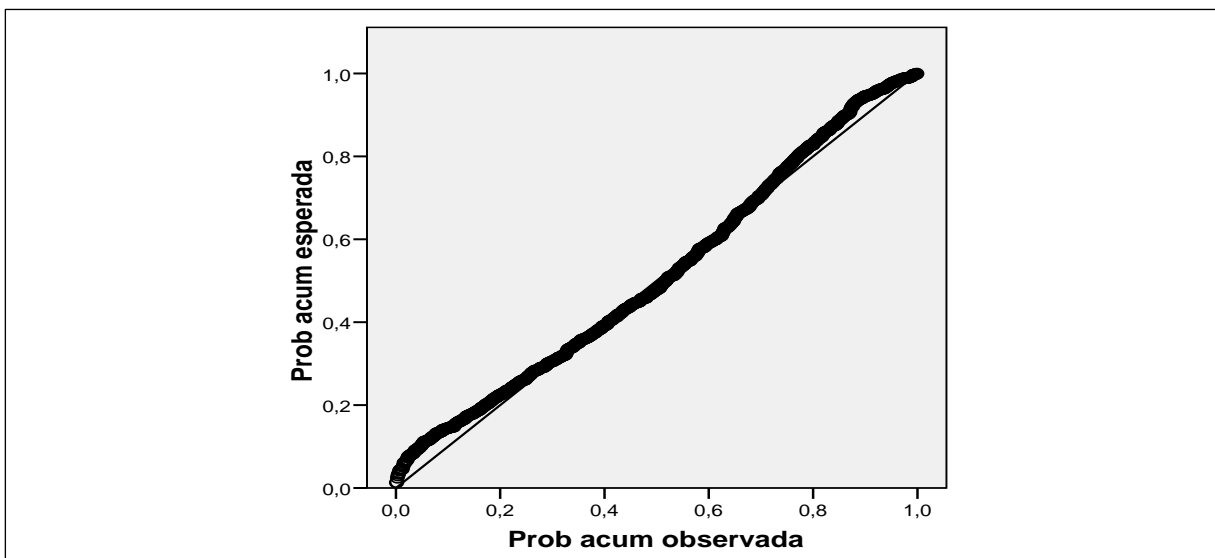
FIGURA 4.4: Gráfico de dispersión¹ (2005)



¹Variable dependiente: Intensidad exportadora

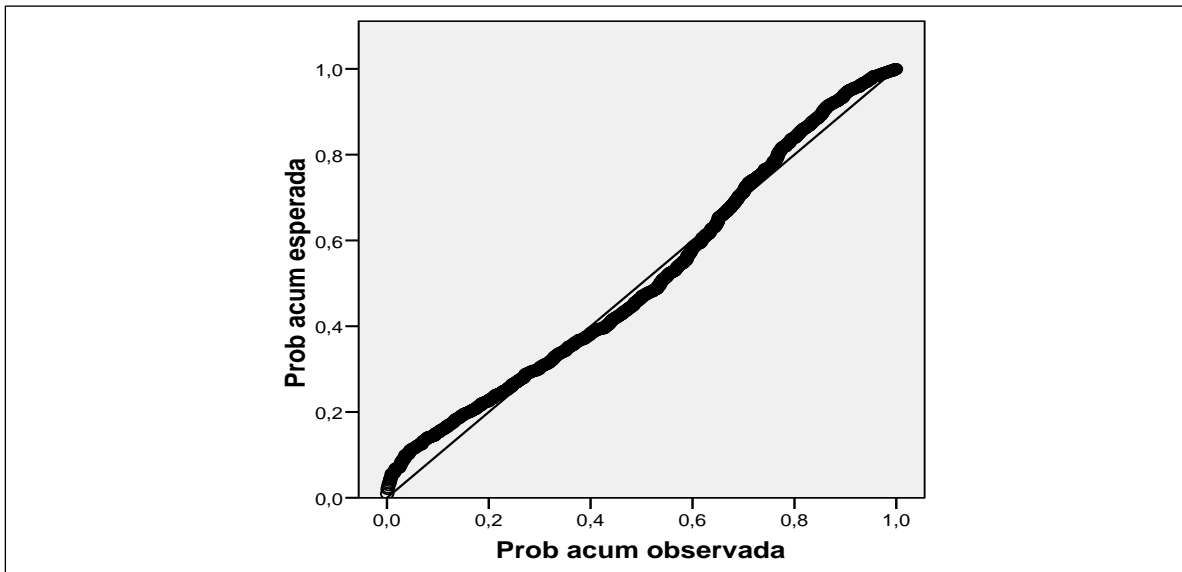
En cuarto y último lugar, para comprobar la normalidad de la muestra se muestran los diagramas de probabilidad normal correspondientes a 2001 (figura 4.5) y 2005 (figura 4.6). En estos diagramas, en el eje de abscisas viene representada la probabilidad acumulada que corresponde a cada residuo tipificado, mientras que el de ordenadas representa la probabilidad acumulada teórica de cada puntuación típica en una curva normal con media 0 y desviación típica 1. En las figuras 4.5 y 4.6, se observa que la nube de puntos se encuentra alineada con la diagonal del gráfico, por lo que se confirma el supuesto de normalidad.

FIGURA 4.5: Gráfico de probabilidad normal de los residuos¹ (2001)



¹Variable dependiente: Intensidad exportadora

FIGURA 4.6: Gráfico de probabilidad normal de los residuos¹ (2005)



¹Variable dependiente: Intensidad exportadora

Una vez verificado el cumplimiento de los supuestos básicos de este análisis, se muestran en el cuadro 4.18 los resultados derivados del análisis de regresión para los años 2001 y 2005, incluyendo para cada variable independiente los coeficientes estandarizados⁴⁶, el coeficiente de determinación (R^2), muestral y corregido⁴⁷, y el estadístico F ⁴⁸ asociado a ambos modelos.

Acerca del modelo, los resultados permiten hacer las siguientes consideraciones:

En primer lugar, el modelo propuesto es significativo, tanto en 2001 ($F=109,431$) como en 2005 ($F=119,003$), lo que quiere decir que el modelo propuesto, en conjunto, explica variaciones en la variable dependiente o, dicho con otras palabras, se rechaza la hipótesis nula de que la variabilidad observada en la variable dependiente se explica por el azar.

⁴⁶ Los coeficientes estandarizados, también denominados coeficientes de regresión tipificados, son los coeficientes de regresión cuando todas las variables se expresan en escala típica (puntuaciones z). La transformación de las variables independientes a su forma tipificada hace que los coeficientes sean más comparables, ya que todas las variables se encuentran en la misma escala de medida.

⁴⁷ La R^2 muestral tiende a estimar de manera demasiado optimista lo bien que se ajusta el modelo en la población. Habitualmente, el modelo no se ajusta a la población tan bien como se ajusta a la muestra de la que se ha derivado. La R^2 corregida intenta adaptar la R^2 para reflejar con mayor exactitud la bondad de ajuste del modelo en la población.

⁴⁸ Cociente entre dos medias cuadráticas. Cuando el valor de F es grande y el nivel de significación es pequeño se puede rechazar la hipótesis nula. En otras palabras, un nivel de significación pequeño indica que probablemente los resultados no se deban meramente al azar.

CUADRO 4.18: Resultados del análisis de regresión múltiple

	2001	2005
	Coeficientes estandarizados	
	β	β
VARIABLES DE CONTROL		
Tamaño	0.002	0.030
Antigüedad	0.108***	0.176***
CAPACIDADES DIRECTIVAS		
Control directivo de las operaciones de exportación	0.274***	0.201***
Inversión en innovación	0.027	0.071***
CAPACIDADES DE FABRICACIÓN		
Tecnología de fabricación	0.191***	0.206***
Innovación de productos	-0.014	0.004
Innovación de procesos	0.032	0.028
CAPACIDADES DE MARKETING		
Investigación de mercados	-0.079***	-0.020
Diseño del producto	0.050	0.028
Calidad del producto	0.152***	0.101***
Adaptación del producto	0.180***	0.164***
Promoción	-0.101***	-0.135***
R²	0.586	0.571
R² corregida	0.580	0.566
F	101.654***	109.368***

Variable dependiente=Intensidad exportadora.

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

Se confirma que al analizar la bondad de ajuste del modelo, en ambos años, la variabilidad de la variable dependiente explicada por el conjunto de las variables independientes es alta, de acuerdo con los valores de la R^2 corregida (0.580 en 2001 y 0.566 en 2005).

Estos resultados refuerzan el argumento expuesto desde la teoría de los recursos y capacidades en el sentido de que es la dotación heterogénea de activos internos de la empresa la que explica el diferente desempeño de organizaciones que compiten en idénticos entornos (Wernerfelt, 1984). Además, se confirma que dentro de estos activos internos, las capacidades organizacionales propuestas, que se corresponden con las más estudiadas en la literatura de exportación, representativas de las principales áreas funcionales de la empresa y recopiladas en algunos de los más importantes meta-análisis acerca de esta cuestión (Aaby y Slater, 1989; Katsikeas et al. 1996; Zou y Stan, 1998; Leonidou et al. 1998, 2002, 2007), muestran un alto poder explicativo del comportamiento exportador de la empresa.

Respecto a las variables de control incluidas en el modelo, en los dos años considerados se obtiene un doble resultado: mientras que el efecto del tamaño sobre la intensidad exportadora no es significativo, el de la antigüedad de la empresa es positivo y significativo, es decir, las empresas de mayor edad exportan significativamente más que las más jóvenes. Este segundo resultado está en la línea de las teorías de internacionalización secuencial, según las cuales la empresa adquiere conocimientos como producto de su experiencia, lo que hace que vaya aumentando su compromiso internacional a lo largo del tiempo (Johanson y Vahlne, 1977, 1990).

A continuación, se analizan los coeficientes obtenidos para cada una de las variables independientes, comentando cómo queda la consiguiente validación de las hipótesis propuestas.

a) Capacidades directivas

Como se puede observar en el cuadro 4.18, las capacidades directivas consideradas muestran resultados diversos: en primer lugar, en la línea de lo que se preveía, el control directivo de las operaciones de exportación ejerce un efecto positivo y significativo sobre la intensidad exportadora, lo que se traduce en que a medida que las empresas emplean modos de entrada que implican un mayor control, la empresa exporta de una forma más activa. De hecho, en ambos años, dicho efecto es el que tiene un mayor peso en la explicación de la variable dependiente (en 2001, $\beta=0.274$ y en 2005, $\beta = 0,201$). Este resultado va en la línea de los trabajos de Root (1994), y Solberg y Nes (2002), que plantean cómo la empresa prefiere cada vez ejercer un mayor control sobre sus exportaciones, conforme va comprometiendo más recursos en su actividad exportadora. Por lo tanto, se acepta la hipótesis H_{1a} , que propone que *la intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta emplea un modo de entrada que implica un mayor control directivo de sus operaciones de exportación*.

En segundo lugar, la variable que mide la inversión en innovación de la empresa no explica significativamente las variaciones de la intensidad exportadora en 2001, pero sí lo hace en 2005. El resultado de 2001 es contrario al esperado. Un análisis más detallado de éste debe de considerar los aspectos estructurales de la empresa manufacturera española. En particular, el grueso de las exportaciones españolas procede tradicionalmente de sectores cuyo componente tecnológico es relativamente bajo. Sin embargo, el cambio de tendencia de 2001

a 2005, puede responder al cambio de mentalidad del empresario español que, ante la aparición en la escena internacional de países que compiten en base a bajos costes laborales, ha tomado conciencia de que la empresa española debe innovar para incrementar su competitividad internacional. Por lo tanto, respecto a 2001 no se acepta la hipótesis H_{1b}: *la intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta aumenta su inversión en innovación*, mientras que respecto a 2005 sí se acepta.

b) Capacidades de fabricación

En cuanto a las capacidades de fabricación, cabe destacar que, tanto en 2001 como en 2005, sólo la tecnología de fabricación muestra un efecto significativo sobre la intensidad exportadora de la empresa. Este resultado se traduce en que las empresas que tienen implantadas un mayor número de los sistemas avanzados de fabricación (AMT) considerados (CNC, robótica, CAD y LAN) exportan con una mayor intensidad, confirmándose lo apuntado en la literatura en el sentido de que aquellas empresas que tengan un sistema de fabricación con un mayor contenido tecnológico podrán satisfacer más ágilmente una demanda internacional cada vez más exigente (Tracey et al. 1999). Por lo tanto, se acepta la hipótesis H_{2a}: *la intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta emplea un mayor número de AMT*.

Respecto a las otras dos capacidades de fabricación analizadas, cabe destacar que para ninguno de los dos años considerados, las innovaciones de producto y de proceso explican significativamente las variaciones en la intensidad exportadora de la empresa, lo que conduce a no aceptar las hipótesis H_{2b}: *la intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta desarrolla actividades de innovación de productos*) y H_{2c}: *la intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta desarrolla actividades de innovación de procesos*). La posible explicación a este resultado sería la dudosa rentabilidad de realizar innovaciones cuando el grueso de las exportaciones van dirigidas a mercados similares al de origen de la empresa (Basile, 2001).

c) Capacidades de marketing

Como se puede observar en el cuadro 4.18, respecto a 2001 y 2005 hay que hacer las siguientes consideraciones: 1) la calidad y la adaptación del producto explican

significativamente las variaciones en la variable dependiente, en el sentido de lo esperado: las empresas que llevan a cabo actividades de normalización y control de la calidad, y que cambian su producto con regularidad, ven favorecida su intensidad exportadora; 2) el signo negativo de los coeficientes de la investigación de mercados y de la promoción implica que el sentido de la relación entre ambas capacidades organizacionales y la intensidad exportadora es opuesto el esperado. Al respecto, cabe considerar que estas actividades son costosas, que pueden llegar a ser no rentables cuando el mercado ya es conocido, o la empresa llevan un tiempo operando en un mercado determinado. Además, hay que tener en cuenta que la información sobre la investigación de mercados y la promoción corresponde a todo el ámbito de actuación de la empresa y no sólo a los mercados de exportación, lo que puede introducir un cierto sesgo en las conclusiones acerca de la relación entre estas variables y la actividad exportadora de la empresa; y 3) el diseño del producto no muestra una relación significativa con la intensidad exportadora.

En definitiva, los resultados obtenidos correspondientes a las capacidades de marketing tienen las siguientes consecuencias respecto a las hipótesis planteadas en el capítulo tercero:

1) Para ninguno de los dos años considerados, se acepta H_{3a} , que propone que *la intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta desarrolla actividades de investigación de mercados*. En este sentido, cabe destacar que en 2001 el sentido de la relación es contrario a lo esperado, es decir, conforme la empresa investiga mercados, su intensidad exportadora disminuye significativamente.

2) Respecto a las características del producto, se obtiene evidencia para 2001 y 2005 en el sentido de que la calidad y la adaptación del producto intensifican la actividad exportadora de la empresa. Al contrario, el desarrollo de actividades de diseño no explica significativamente las variaciones en la intensidad exportadora, ni en 2001, ni en 2005. Por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis H_{3b} : *La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que:*

- a) *la empresa desarrolla actividades de diseño del producto;*
- b) *la empresa controla la calidad del producto;*
- c) *la empresa adapta el producto a los mercados de exportación.*

3) Para ambos años, se obtiene un valor negativo y significativo acerca de la realización de actividades de promoción, por lo que no se acepta H_{3c} : *la intensidad exportadora de la empresa aumenta a medida que ésta incrementa la inversión en publicidad.*

A modo de resumen, en el cuadro 4.19 se presentan los resultados del contraste de las hipótesis:

CUADRO 4.19: Contraste de hipótesis

HIPÓTESIS		RESULTADO DEL CONTRASTE
Capacidades directivas		
H1_a	<i>La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta emplea un modo de entrada que implica un mayor control directivo de sus operaciones de exportación.</i>	Se acepta
H1_b	<i>La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta aumenta su inversión en innovación.</i>	Se acepta parcialmente
Capacidades de fabricación		
H2_a	<i>La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta emplea un mayor número de AMT</i>	Se acepta
H2_b	<i>La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta desarrolla actividades de innovación de productos.</i>	No se acepta
H2_c	<i>La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta desarrolla actividades de innovación de procesos.</i>	No se acepta
Capacidades de marketing		
H3_a	<i>La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que ésta desarrolla actividades de investigación de mercados.</i>	No se acepta
H3_b	<i>La intensidad exportadora de la empresa se incrementa a medida que:</i> <i>a) la empresa desarrolla actividades de diseño del producto;</i> <i>b) la empresa controla la calidad del producto;</i> <i>c) la empresa adapta el producto a los mercados de exportación.</i>	Se acepta parcialmente
H3_c	<i>La intensidad exportadora de la empresa aumenta a medida que ésta incrementa la inversión en publicidad.</i>	No se acepta

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, el alto poder explicativo del modelo refuerza el papel de las capacidades organizacionales como determinantes del comportamiento exportador de la empresa. Son los factores internos de la empresa, los que explican el desempeño de ésta, en la línea de lo apuntado desde la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984). Además, en contextos internacionales, cada vez más competitivos y con consumidores más exigentes, la empresa que quiera alcanzar el éxito debe explotar sus recursos para generar las capacidades organizacionales que le otorguen ventaja competitiva en estos mercados.

Las capacidades organizacionales que han demostrado empíricamente ser significativas para la empresa manufacturera española, en el sentido esperado, son el control directivo sobre las operaciones de exportación, la tecnología de fabricación, la calidad del producto y la adaptación del producto; han mostrado no tener relación significativa con la intensidad exportadora, las innovaciones de producto, de proceso y el diseño del producto; la promoción explica significativamente la varianza de la variable dependiente, pero de forma opuesta a lo supuesto; y, por último, acerca de la investigación de mercados y la inversión en innovación no hay resultados consistentes, ya que éstos varían en función del año que se considere.

CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de la investigación, es decir, la identificación de los factores determinantes de la internacionalización de la empresa, se considera cumplido, ya que se ha construido un modelo, desde la teoría de recursos y capacidades, en el que son los activos internos de la empresa y, en concreto, sus capacidades organizacionales, los que explican dicho proceso. En el camino para cumplir este objetivo, se ha dado respuesta a las diversas cuestiones de investigación, tal y como se expone a continuación:

Respecto a la primera cuestión, se ha estudiado el papel de las capacidades organizacionales a la hora de generar ventajas competitivas en los mercados internacionales. En entornos inestables y de gran intensidad competitiva, como los internacionales, la inimitabilidad de los factores es una condición indispensable para que un factor sea fuente de ventaja competitiva. Por eso, las capacidades organizacionales poseen un valor estratégico superior en los mercados exteriores: al estar integradas en la empresa e ir creándose a lo largo del tiempo a través de las rutinas organizativas, es más difícil para los competidores su imitación. Por lo tanto, en el trabajo ha quedado demostrado cómo la naturaleza de las capacidades organizacionales hace que éstas sean adecuadas para posicionar a la empresa en una posición ventajosa en los mercados internacionales.

Para dar respuesta a la segunda cuestión, se ha analizado el efecto de las capacidades organizacionales en una modalidad de internacionalización concreta: la exportación. Para profundizar en esta cuestión, nos hemos centrado, no en todas las capacidades organizacionales, sino sólo en aquellas compatibles con las que se precisan para alcanzar una ventaja competitiva en los mercados de exportación. Con este fin, se ha efectuado una revisión de la literatura de exportación, agrupando las capacidades organizacionales en tres categorías: capacidades directivas, de fabricación y de marketing. Posteriormente, se ha analizado cómo estas capacidades organizacionales satisfacen la condición fundamental para ser fuente de ventaja competitiva: su inimitabilidad. En definitiva, se destaca que lo realmente importante es que la empresa adapte las capacidades organizacionales que le proporcionan ventaja competitiva en el mercado doméstico, al de exportación. Para ver qué capacidades organizacionales tienen un mayor potencial de ser transformadas, se ha revisado la literatura y estudiado su valor estratégico.

Con el propósito de contestar a la tercera cuestión, se ha realizado un análisis empírico en el que se estudia el efecto de las capacidades organizacionales sobre la intensidad exportadora

de la empresa española. Los resultados concretos se discutirán posteriormente, aunque se puede anticipar que la elevada bondad de ajuste del modelo demuestra cómo potenciar determinadas capacidades organizacionales sirve para intensificar la actividad exportadora de la empresa española. Además, las características específicas de la empresa española, junto con su naturaleza y el destino de sus exportaciones condicionan los resultados relativos a las capacidades organizacionales particulares que favorecen su intensidad exportadora. En este sentido, las pequeñas dimensiones de la empresa española hacen que ésta no pueda acometer inversiones elevadas, como las de innovación, diseño o promoción. Asimismo, el hecho de que exporte mayoritariamente bienes de bajo contenido tecnológico y a países cercanos de la UE, implica que la investigación de mercados sea una actividad poco rentable. Por lo tanto, considerando estas particularidades, la empresa española se verá favorecida si ejerce un mayor control sobre sus operaciones de exportación y si satisface las necesidades del mercado de exportación a través de un sistema de producción de un alto contenido tecnológico que permita fabricar un producto de calidad y adaptado a sus exigencias.

En resumen, tanto el objetivo fundamental de la investigación como las tres cuestiones de investigación se han satisfecho en el trabajo. Las capacidades organizacionales ejercen una alta influencia sobre la internacionalización de la empresa, aunque dicho efecto hay que matizarlo según la naturaleza de la actividad exportadora y las características particulares de la empresa española.

Las conclusiones se dividen en tres partes: las relativas a la revisión de la literatura, las aportaciones del estudio empírico, y, por último, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Conclusiones de la revisión de la literatura

El amplio número de trabajos revisado acerca del comportamiento exportador de la empresa refleja la importancia de conocer cuáles son las políticas que tiene que aplicar la empresa si para crecer, o para continuar siendo competitiva, precisa ampliar su campo de actuación a los mercados exteriores.

Acerca de la literatura sobre las capacidades analizadas, cabe destacar lo siguiente: 1) respecto a las **capacidades directivas**, aunque la mayor parte de los estudios concluyen la influencia significativa de la función directiva sobre las actividades internacionales, éstos no se ponen de acuerdo en cuáles son las capacidades directivas que más incrementan la

actividad exportadora de la empresa. Además, a menudo, la literatura se centra en el análisis de las características de directivos que no son los responsables de las operaciones de exportación (Leonidou et al. 1998; Hutchinson et al. 2006). Esto evidencia la necesidad de centrarse, más que en las características de los directivos, en las funciones y decisiones que éstos desarrollan respecto a la actividad exportadora de la empresa.

2) Acerca de las **capacidades de fabricación**, la literatura se ha centrado en el contenido tecnológico de dicho proceso, a través de la medición del gasto en I+D de la empresa como *input* de éste. Esta cuestión metodológica contribuye a la obtención de resultados sesgados, pues en estos estudios no se contempla, en su totalidad, la capacidad de fabricación. Por ello, y a pesar de los esfuerzos que analizan esta capacidad (Guan y Ma, 2003), se echa en falta una investigación más profunda que incida en otros aspectos de la fabricación (como el uso de Tecnologías Avanzadas de Fabricación -AMT-, el desarrollo de actividades de innovación de producto, de proceso, etc.).

3) En relación a las **capacidades de marketing**, aunque la literatura coincide en que diversas variables de marketing tienen el potencial de favorecer la entrada de la empresa en los mercados de exportación, la importancia de esta relación varía entre los diferentes estudios, debido a que ésta depende de en qué medida las ventajas competitivas asociadas a estas variables son transferibles y adaptables a las necesidades de esos mercados (Leonidou et al. 2007). Por lo tanto, si se quiere determinar qué capacidades de marketing favorecen la actividad exportadora de las empresas de un entorno determinado se debe analizar una muestra de organizaciones homogéneas, es decir, que compartan características y mercados destino de sus exportaciones.

En definitiva, de la revisión efectuada se puede destacar que la literatura acerca de las capacidades organizacionales determinantes del comportamiento exportador de la empresa se caracteriza por ser numerosa y estar fragmentada, lo que determina la falta de conclusiones claras acerca de esta cuestión. En esta línea, se observa una falta de síntesis y asimilación del conocimiento procedente del alto número de trabajos relativos a los determinantes de la exportación.

Como señala Katsikeas et al. (2000), la principal causa de esta limitación es que la metodología predominante en la literatura analizada se basa en la lógica empírica, examinando la mayoría de trabajos los determinantes del desempeño exportador en relación a

su resultado, sin vincularlos a una teoría de mayor alcance. Además, la mayoría de los trabajos se centran en el análisis de una o pocas capacidades organizacionales, dejando de lado la visión panorámica que permitiría la incorporación de un mayor abanico de factores relevantes u otras opciones estratégicas.

Conclusiones de la investigación empírica

El estudio empírico se ha desarrollado sobre una muestra amplia de 1111 (año 2001) y de 1197 (año 2005) empresas manufactureras exportadoras españolas. A continuación, se presentan y discuten las principales conclusiones que derivan de los resultados obtenidos, para cada una de las capacidades organizacionales analizadas.

a) Capacidades directivas

El 60% de las empresas exportadoras lo hacen empleando medios propios, con los cuales la empresa ejerce un alto *control directivo sobre las operaciones de exportación*. Los resultados confirman que la intensidad con la que estas empresas exportan es mayor que la de las empresas que exportan empleando medios ajenos. Estos resultados van en la línea de lo esperado tras el análisis de los trabajos de Root (1994) y de Solberg y Nes (2002), en los que argumentan que a lo largo del tiempo la empresa varía la forma en la que exporta para ejercer cada vez más control directivo. Con relación a estudios nacionales, se confirma la conclusión de Rodríguez (2005) de que la implicación de los directivos en las operaciones de exportación es decisiva, ya que su percepción de la exportación determina dicho proceso.

Respecto a la *inversión en innovación*, la mitad de las empresas exportadoras no gastan nada en esta actividad. Los resultados acerca de la relación entre esta variable y la intensidad exportadora son diversos: para 2001 no es significativa, mientras que para 2005, sí que lo es.

El resultado de 2001 difiere al de gran parte de la literatura. Al respecto, hay que tener en cuenta que los resultados de la mayoría de los estudios, desarrollados en países tradicionalmente más avanzados, no pueden trasladarse a la empresa española, acostumbrada a exportar productos de un bajo contenido tecnológico (en 2008, el 42% del valor de las exportaciones españolas correspondía a los sectores de alimentación, de equipos de transporte, y de maquinaria no eléctrica⁴⁹). Esto está en consonancia con lo planteado por Lee y Marvel (2009) que argumentan que la relación entre la inversión en I+D y el resultado exportador de

⁴⁹ Fuente: Base de Datos de Comercio Exterior. Cámaras de Comercio de España.

la empresa está moderada por la estrategia que ésta sigue. Así, considerando las estrategias genéricas de Porter (1980), cuando la empresa compite siguiendo una estrategia de liderazgo en costes, como ha sido el caso de la empresa española hasta hace pocos años, recorta sus gastos en ventas, en servicio y, especialmente, en I+D.

Además, hay que considerar que la mayoría de empresas españolas son de reducido tamaño, por lo que disponen de recursos limitados para invertir en I+D. En esta línea, Wakelin (1998) demostraba que debido a que los costes fijos para las empresas pequeñas son más altos que para las grandes, cuando éstas innovan, tienen mayores dificultades para, además, exportar, por lo que se centrarán en sus mercados domésticos.

Sin embargo, en nuestro análisis se observa un cambio de tendencia en el periodo 2001-2005, que obedece a que la empresa española está cada vez más penalizada en cuanto a costes, lo que hace que invierta mucho más en innovación como estrategia operativa de competitividad, fenómeno que ya anticipó Guitián (1997), orientándose hacia una estrategia de diversificación.

b) Capacidades de fabricación

Con relación a la *tecnología de fabricación*, el 75% de empresas exportadoras emplean alguna de las Tecnologías Avanzadas de Fabricación (AMT) consideradas. En este sentido, los análisis confirman que la intensidad exportadora aumenta conforme la empresa utiliza un mayor número de AMT. Estos resultados corroboran lo apuntado por la literatura en el sentido de que la inversión en tecnología de fabricación posibilita a la empresa satisfacer en mayor medida las exigencias de los consumidores y de los mercados de exportación (Roth y Miller, 1992; Wheelwright y Clark, 1992; Handfield y Pagell, 1995).

Por otra parte, el 40% de empresas exportadoras realizan *innovación de productos o de procesos*. Los resultados concluyen que la relación entre ambas variables y la intensidad exportadora no es significativa. Para interpretar estos resultados hay que tener en cuenta el efecto *histéresis* (Cassiman, 2008) que ejercen los costes fijos de exportar sobre los años posteriores a esta decisión (Roberts y Tybout, 1997). En este sentido, la empresa española, habitualmente de tamaño reducido, después de empezar a exportar se debe recuperar de estos costes fijos, dejando pasar un tiempo antes de desembolsar los gastos asociados a la realización de innovaciones de productos y de procesos.

Acerca de las innovaciones de proceso, el resultado se puede explicar porque éstas no son rentables para la empresa española en los mercados de exportación, en la línea de los análisis empíricos de Wakelin (1998), Enthorp y Pohlmeier (1990) y Basile (2001). Esta falta de rentabilidad puede ser debida a dos causas: primero, porque las innovaciones de proceso suelen ser rentables cuando se aplican a gran escala (Cohen y Klepper, 1996), por lo que no son adecuadas a la reducida capacidad de la empresa española; y segundo, porque la reestructuración del sistema de fabricación asociada a las innovaciones de proceso requieren de un alto desembolso de capital (Caldera, 2009), y las empresas españolas, con una disponibilidad financiera limitada, tienen dificultad para afrontar este gasto.

c) Capacidades de marketing

Respecto al desarrollo de *investigación de mercados*, el 30% de empresas exportadoras realizan esta actividad. Los análisis concluyen que la relación entre la investigación de mercados y la intensidad exportadora es significativa, pero negativa, en 2001, mientras que no es significativa, en 2005.

Este inesperado resultado puede tener varias vías de explicación: 1) el objetivo fundamental de esta actividad para la empresa es explorar los mercados de exportación en busca de oportunidades (Albaum et al. 1997), y como el destino mayoritario de las exportaciones españolas son los países de la UE⁵⁰, de sobra conocidos, el desarrollo de esta actividad de investigación de mercados no se hace tan necesaria; 2) debido a sus características, la empresa española puede tener recursos insuficientes para procesar la información necesaria para una adecuada investigación de mercados. Bonaccorsi (1993) da una explicación similar a este resultado en su análisis sobre el comportamiento exportador de empresas italianas.

Acerca de las *características del producto*, los resultados correspondientes a los tres atributos llevan a conclusiones diferentes, por lo que se analizan por separado: 1) en 2001 y 2005, más de un 40% de las empresas exportadoras diseñan sus productos. Los resultados concluyen que, en los dos años, la relación entre el diseño del producto y la intensidad exportadora no es significativa.; 2) al contrario, los análisis confirman que las empresas que realizan actividades de control de la calidad del producto tienen una intensidad exportadora superior, tanto en 2001 como en 2005; 3) igualmente, sobre la adaptación del producto, los

⁵⁰ En el primer trimestre de 2009, el 74%, según datos del ICEX

resultados indican que su efecto sobre la intensidad exportadora es significativo, en 2001 y 2005.

Estos resultados son contrarios a lo esperado en relación con el diseño del producto, y de acuerdo a lo previsto con respecto a la calidad y a la adaptación. A continuación, se discute cada uno de ellos.

Respecto al diseño del producto, el resultado contrario al esperado se puede explicar por tres consideraciones: 1) la información acerca de la actividad de diseño corresponde a cualquier producto de la empresa, no sólo al exportado, lo que puede introducir cierto sesgo en los resultados; 2) la empresa española ha seguido tradicionalmente la estrategia de liderazgo en costes, marginando actividades como el diseño, orientadas a diferenciar el producto; 3) la efectividad del diseño del producto sobre el desempeño exportador de la empresa está condicionada por la disponibilidad de recursos necesarios para conocer los requerimientos y gustos del mercado de exportación, así como para su incorporación al producto (Tesfom y Lutz, 2006). En este sentido, la limitada disponibilidad de recursos de la empresa española puede dificultar que la capacidad de diseño favorezca su intensidad exportadora.

El resultado acerca de la calidad confirma que aquellas empresas que gestionan la calidad en los mercados internacionales para crear una oferta diferenciada adquieren una ventaja competitiva en el exterior (Bradley, 1999). Además, en la línea del argumento de Brooks (2006), se corrobora que aquellas empresas con productos de alta calidad exportan a los mercados más atractivos, en términos de ganancias potenciales. En este sentido, hay que tener en cuenta que la mayoría de exportaciones españolas van dirigidas a países de la UE⁵¹ caracterizados por tener un alto poder adquisitivo.

Acerca de la adaptación, se corrobora empíricamente que adaptar los productos a las necesidades de la demanda exterior es un factor clave para competir en los cada vez más complejos mercados internacionales. Además, este resultado confirma que, a pesar de la homogeneización de los mercados globales, subsisten diferencias políticas, económicas y culturales, que fuerzan a la empresa a adaptar el producto a las características específicas del mercado de exportación.

⁵¹ En el primer trimestre de 2009, más del 50% de las exportaciones fueron a cinco países: Francia, Alemania, Portugal, Italia y Reino Unido, según datos del ICEX.

La última capacidad analizada es la de *promoción*. Los análisis concluyen un efecto negativo y significativo entre la promoción y la actividad exportadora, difiriendo respecto a lo esperado. Este hallazgo se puede explicar con el argumento de Tesfom y Lutz (2008) de que la promoción deficiente, no sólo no favorece la actividad exportadora, sino que se puede convertir en uno de los principales obstáculos para emprenderla. En este sentido, el principal motivo que puede causar que la promoción sea deficiente es la no adaptación de la misma a las características del mercado de exportación (Sousa et al. 2008); en el caso de la empresa española, ésto se puede agravar como consecuencia del escaso destino de recursos a esta actividad.

A modo de resumen, el análisis empírico ha confirmado la importancia de las siguientes capacidades organizacionales a la hora de favorecer la intensidad exportadora de la empresa española: el control directivo de las operaciones de exportación, la tecnología de fabricación, la calidad del producto y la adaptación del producto. De estas capacidades organizacionales, las que tienen un mayor peso en la explicación de las variaciones en la intensidad exportadora son el control directivo de las operaciones de exportación y la tecnología de fabricación. Respecto al control directivo de las operaciones de exportación, queda confirmado el comportamiento racional de los gestores de la empresa: a medida que la organización compromete más recursos en actividades de exportación, desea ejercer un mayor control sobre éstas. Así, la función directiva garantiza que el producto exportado esté dotado con las características deseadas, así como su óptima comercialización.

Por otra parte, el resultado acerca del elevado peso de la tecnología de fabricación subraya la importancia de que la empresa sea capaz de adaptar su producción a los gustos de los cada vez más exigentes consumidores de los mercados de exportación. Además, la cada vez mayor intensidad competitiva hace que la empresa deba reaccionar rápidamente a los cambios que se produzcan en dichos mercados.

En su conjunto, el modelo propuesto alcanza una alta bondad de ajuste, lo que confirma la importancia estratégica internacional de las capacidades organizacionales en periodos de cambio e incertidumbre, siempre que estén adaptadas a las necesidades de los mercados de exportación, de acuerdo con Knight y Cavusgil (2004).

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo no está exento de limitaciones, que deben abrir líneas de investigación futuras con el objetivo de superar las mismas. Acerca de ambas cuestiones se destacan las siguientes consideraciones:

En primer lugar, la variable intensidad exportadora está afectada por numerosos factores no fácilmente controlables, lo que hace que las conclusiones, como las de otras investigaciones, deban ser tomadas con cautela. Otro factor que hace que no se pueda asegurar la generalización de la validez de los resultados es que la investigación se limita al sector manufacturero y al ámbito espacial español. Además, este trabajo se ha centrado en la modalidad de entrada a los mercados internacionales más común y adecuada a las características de la empresa española: la exportación. Para extender los resultados, sería interesante considerar otras industrias, mercados y modalidades de internacionalización (IDE, alianzas, licencias y *joint ventures*).

En segundo lugar, la investigación empírica, a pesar de que se hace para 2001 y 2005, es de tipo transversal, por lo que, al igual que la mayoría de la literatura de exportación, en este trabajo se considera el efecto de las variables de forma estática, sin tener en cuenta la importante influencia del tiempo sobre los determinantes analizados. Además, se está analizando el efecto sobre la intensidad exportadora de una serie de capacidades organizacionales medidas ese mismo año. Sin embargo, algunas de estas capacidades organizacionales necesitan de un plazo mayor para modificar el desempeño de la empresa. Para salvar esta limitación, sería interesante emplear otras metodologías de tipo longitudinal que recojan los aspectos dinámicos entre las variables del modelo, como la de datos de panel.

En tercer lugar, el empleo de datos secundarios, a pesar de las ventajas que tiene, como la amplitud, la calidad de la muestra, y la validez presupuesta de los datos y de las variables, no permite obtener información específica sobre determinadas variables, lo que condiciona su medición a la información disponible. Por este motivo, en el futuro se pretende elaborar una encuesta que permita la obtención de datos que se ajusten más adecuadamente a las variables que se quieren medir.

Finalmente, la construcción de un modelo que incluya otros factores distintos de las capacidades organizacionales, permitiría la ampliación de la perspectiva sobre la actividad de internacionalización de la empresa. En este sentido, sería interesante extender el marco

teórico para recoger otras perspectivas teóricas, sobre todo ante la aparición de empresas, como las *born global*, cuyo comportamiento no encaja en los supuestos teóricos tradicionales acerca del proceso de internacionalización de la empresa (De Clerq et al. 2005).

BIBLIOGRAFÍA

- Aaby, N-E.; Slater S.F. (1989): "Management Influences on Export Performance: A review of The Empirical Literature 1978-88". *International Marketing Review*, vol. 6, n. 4, pp. 7- 26.
- Acedo, F.J. (2003): *Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de la empresa*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- Agarwal, S.; Ramaswami, S.N. (1992): "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors". *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 1, pp. 1-27.
- Albaum, G. (1983): "Effectiveness of government export assistance for U.S. smaller-sized manufacturers: some further evidence". *International Marketing Review*, vol. 1, n. 1, pp. 68-75.
- Albaum, G.; Strandskov, J; Duerr, E.; Dowd, L. (1997): *International Marketing and Export Management (2ª edición)*. Ed. Addison-Wesley. Reading.
- Alonso, J.A. (1994): "El proceso de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española*, n. 725, pp. 127-143.
- Alonso, J.A.; Donoso, V. (1994): "Competitividad de la empresa exportadora española". Ed. ICEX, Madrid.
- Alonso, J.A.; Donoso, V. (1996): "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España". *Información Comercial Española*, vol. 725, pp. 127-143.
- Alonso, J.A.; Donoso, V. (1998): "Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales". Ed. ICEX, Madrid.
- Alonso, J.A.; Donoso, V. (2000): "Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española". *Información Comercial Español.*, n. 788, pp. 35-58.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic management journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Andersen, O. (1993): "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis". *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n. 2; pp. 209-231.
- Andersen, O. (1997): "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks". *Management International Review*, vol. 37, n. 2, pp. 27-42.
- Anderson, C.R.; Paine, F.T. (1975): "Managerial Perceptions and Strategic Behavior". *Academy of Management Journal*, vol. 18, n. 4, pp. 811-823.
- Anderson E.; Gatignon H. (1986): "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions". *Journal of International Business Studies*, vol. 17, n. 3, pp. 1-26.
- Anderson, E.; Coughlan, A.T. (1987): "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution". *Journal of Marketing*, vol. 51, n. 1, pp. 71-82.
- Andersson, S. (2000): "The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective". *International Studies of Management and Organization*, vol. 30, n. 1, pp. 63-92.
- Aulakh, P.; Kotabe, M. (1997): "Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets". *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n. 1, pp. 145-175.

- Axinn, C.N. (1988): "Export performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?" *International Marketing Review*, vol. 5; n. 2; pp. 61-72.
- Barker, A.T.; Kaynak, E. (1992): "An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters". *European Journal of Marketing*, vol. 26; n. 3, pp. 27-36.
- Barney, J.B. (1986a): "Strategic Factor Markets: expectations, luck and business strategy". *Management Science*, vol. 32, n. 10, pp. 1231-1242.
- Barney, J.B. (1986b): "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 3, pp. 656-665.
- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 29-22.
- Barney, J.B. (1995): "Looking inside for competitive advantage". *The Academy of Management Executive*, vol. 9, n. 4, pp. 49-61.
- Basile, R. (2001): "Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation". *Research Policy*, vol. 30, n. 8, pp. 1185-1201.
- Bastida, M. (2007): "El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva". *Información Comercial Española*, n. 2917, pp. 60-73.
- Bauerschmidt, A.; Sullivan, D.; Gillespie, K. (1985): "Common Factors to Underlying Barriers to Export: Studies in the U.S. Paper Industry". *Journal of International Business Studies*, vol. 16, n. 3, pp. 111-124.
- Beamish, P.W.; Karavis, L.; Goerzen, A.; Lane, C. (1999): "The relationship between organizational structure and export performance". *Management International Review*, vol. 39, n. 1; pp. 37-54.
- Beamish, P.W.; Munro, H. (1986): "The Export Performance of Small and Medium-Sized Canadian Manufacturers". *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 3, n. 1, pp. 29-40.
- Benito, G.R.G.; Grisprud, G. (1992): "The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Choices or a Cultural Learning Process?" *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 3, pp. 461-476.
- Bernard, A.B.; Jensen, B.J. (2004): "Why some firms export?" *Review of Economics and Statistics*, vol. 86, n. 2, pp. 561-569.
- Bijmolt, T.H.A.; Zwart, P.S. (1994): "The impact of internal factors on the export success of Dutch Small and Medium-sized Firms". *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n. 2, pp. 69-83.
- Bodur, M.; Cavusgil, S.T. (1985): "Export Market Research Orientation of Turkish Firms". *European Journal of Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 5-16.
- Bonaccorsi, A. (1992): "On the relationship between firm size and export intensity". *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 4, pp. 605-635.
- Bonaccorsi, A. (1993): "What Do We Know about Exporting by Small Italian Manufacturing Firms?" *Journal of International Marketing*, vol. 1, n. 3, pp. 49-75.
- Boyer, K.H., Ward, P.T.; Leong, G.K. (1996): "Approaches to the factory of the future. An empirical taxonomy". *Journal of Operations Management*, vol. 14, pp. 297-313.
- Bradley, M.F. (1987): "Key Factors Influencing International Competitiveness". *Journal of Irish Business and Administrative Research*, vol.7, n.2, pp. 3-14.

- Bradley, M.F. (1999): *International Marketing Strategy (3ª edición)*. Ed. Prentice Hall, Essex, Reino Unido.
- Brooks, E.L. (2006): “Why don’t firms export more? Product quality and Colombian plants”. *Journal of Development Economics*, vol. 80, pp. 160– 178.
- Buckley, P.J. (1988): “The limits of Explanation: Testing the Internationalization Theory of the Multinational Enterprises”. *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n.2, pp. 181-193.
- Buckley P.J.; Casson M.C. (1976): *The future of the multinational enterprise*. Ed. Macmillan, Londres.
- Buckley P.J.; Casson M.C. (1988): “Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach”. *Journal of International Business Studies*, vol 29, n.3, pp. 539-562.
- Burton, F.N.; Schlegelmilch, B.B. (1987): “Profile Analyses of Non-Exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement”. *Management International Review*, vol. 27, n. 1, pp. 217-225.
- Cabrera, A; Bonache, J. (2002): “Recursos humanos y ventaja competitiva” en Bonache y Cabrera (eds.): *Dirección estratégica de personas*. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- Calantone, R.J.; Kim D., Schmidt, J.B.; Cavusgil, S.T. (2006): “The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison”. *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 2, pp. 176-185.
- Caldera, A. (2009). “Innovation and exporting: Evidence from Spanish Manufacturing Firms”. *ECARES working paper*, 2009-014.
- Calof J.L.; Beamish P.W. (1995): “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”. *Internationalization Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 115-131.
- Camisón, C. (1997): *La competitividad de la PYME industrial española. Estrategias y competencias distintivas*. Ed. Civitas, Madrid.
- Campos, V.; Sanchís, J.R. (2007): “Cómo identificar fuentes de ventajas competitivas: el análisis VRIO”. *La sociedad cooperativa*, n. 35, pp. 36-40.
- Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa*. Ed. McGraw Hill, Madrid.
- Cantwell, J. (1991): “A Survey of Theories of International Production”. en Pitselis, C.N., y Sugden, R. (eds.): *The Nature of the Transnational Firm*, Ed. Routledge, Londres y Nueva York.
- Cantwell, J.; Narula, R. (2001): “The Eclectic Paradigm in the Global Economy”. *International Journal of the Economics and Business*, vol. 8, n. 2, pp. 155-172.
- Casillas, J.C.; Acedo, F.J. (2005): “Internationalisation of Spanish family SMEs: an analysis in family involvement”. *International Journal Globalisation and Small Business*, vol. 1, n. 2, pp. 134-151.
- Cassiman, B. (2008): “Product innovation and exports: evidence from Spanish manufacturing”. Comunicación presentada al XV Congreso Governance and the Efficiency of Economic Systems (GESY), Berlin.
- Caughey, M.; Chetty, S. (1993): “Pre-export Behaviour of Small Manufacturing Firms in New Zealand”. *International Small Business Journal*, vol. 12, n. 3; pp. 62-68.
- Caves, R.E. (1996): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Ed. Cambridge University Press, Cambridge.

- Cavusgil, S.T. (1984): "Organizational Characteristics Associated with Export Activity". *Journal of Management studies*, vol. 21, n. 1; pp. 3-20.
- Cavusgil, S.T. (1990): "On the Internationalization Process of Firms". en Thorelli, H. B. y Cavusgil, S. T. (eds.) *International Marketing Strategy (3ª edición)*, Ed. Pergamon Press, Oxford, Inglaterra.
- Cavusgil, S.T.; Naor, J. (1987): "Firm and Management Characteristics as Discriminators for Export Behavior". *Journal of Business Research*, vol. 15, n. 3, pp. 221-235.
- Cavusgil, S.T.; Nevin, J.R. (1981): "Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation". *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 114-119.
- Cavusgil, S.T.; Zou, S. (1994): "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 1, pp. 1-21.
- Cavusgil, S.T.; Bilkey, W.J.; Tesar, G. (1979): "A Note on the Export Behaviour of Firms: Exporter Behaviour". *Journal of international Business Studies*, vol. 10, n. 1, pp. 91-97.
- Cavusgil, S.T., Zou, S.; Naidu, G.M (1993): "Product Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation". *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n. 3, pp. 479-506.
- Chen, I.J.; Small, M.H. (1996): "Planning for Advanced Manufacturing Technology". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 16; n. 5, pp. 4-26.
- Cheong, W.K.; Chong, K.W. (1988): "Export behavior of small firms in Singapore". *International Small Business Journal*, vol. 6; n. 2, pp. 34-41.
- Chetty, S.K.; Hamilton, R.T. (1993): "Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis". *International Marketing Review*, vol. 10, n. 3, pp. 23-64.
- Chetty, S.; Campbell-Hunt, C. (2003): "Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach". *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 5/6, pp. 796-820.
- Christensen, C.H.; da Rocha, A.; Kerbel, R. (1987): "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms". *Journal of International Business Studies*, vol. 18, n. 3, pp. 61-77.
- Claver, E.; Rienda, L.; Quer, P. (2006): "El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo". *Cuadernos de gestión*, vol. 6, n. 2, pp. 11-25.
- Coase, R.H. (1937): "The nature of the firm". *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- Coase, R.H. (1960): "The Problem of Social Cost". *Journal of Law and Economics*, vol. 3, n.1, pp. 1-44.
- Cohen, W.; Klepper, S. (1996). "Firm size and the nature of innovation within industries: The case of process and product R&D". *Review of Economics and Statistics*, vol. 78, n. 2, pp. 232-243.
- Collis, D.J. (1994): "Research Note: How valuable are organizational capabilities?" *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.

- Cooper, R.G.; Kleinschmidt, E.J. (1985): "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance". *Journal of International Business Studies*, vol. 16, n. 1, pp. 37-55.
- Corona, J. (2008). "Prólogo" en Casillas, J.C. (ed.): *La internacionalización de la empresa familiar*. Ed. CEFUS, Sevilla.
- Coviello, N.E.; 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.; Czinkota, M.R. (1995): "Export assistance: Another look at whether we are supporting the best programmes". *International Marketing Review*, vol. 12, n. 3, pp. 61-72.
- Cuervo, A.; Ramos M. (2002): "A Resource-based teleological analysis of the internationalization process". Comunicación presentada en el 28th Annual Conference of the European International Business Academy, Atenas, Grecia.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Ed. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Czinkota, M.R. (1982): *Export Development Strategies*. Ed. Praeger Publishers, Nueva York.
- Czinkota, M.; Johnston, W.J. (1983): "Exporting: Does Sale Volume Make a Difference?" *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n. 1, pp. 147-153.
- Daily, C., Certo, S.; Dalton, D. (2000): "International experience in the executive suite: the path to prosperity?" *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 515-523.
- Daniels, J.D.; Ogram Jr, E.W. y Radebaugh, L.H. (1979): *International Business: Environments and Operations*. Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
- Day, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 37-52.
- De Clerq, D.; Sapienza H.J. y Crijns H. (2005): "The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms". *Small Business Economics*, vol. 24, pp. 409-419.
- Delacroix, J. (1984): "Export strategies for Small American firms". *California Management Review*, vol. 26, n. 3, pp. 138-153.
- Delgado, J.M. (2006): *La internacionalización de la empresa española*. Colección estudios CES, Madrid.
- Denis, J.E.; Depelteau, D. (1985): "Market Knowledge, diversification and export expansion". *Journal of International Business Studies*, vol. 16, n. 3, pp. 77-89.
- Deshpandé, R.; Webster, F. (1987): "Organizational culture and marketing: defining the research agenda". *Journal of Marketing*, vol. 53, n. 1, pp. 3-15.
- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. (2003): *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- Diamantopoulos, A.; Inglis, K. (1988): "Identifying differences between high- and low-involvement exporters". *International Marketing review*, vol. 5, n. 2, pp. 52-59.
- Dichtl, E.; Koeglmayer, H-G.; Mueller, S. (1990): "International Orientation As A Precondition For Export Success". *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n. 1, pp. 23-40.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, vol. 35, n. 12; pp. 1504-1511.

- Domínguez, J.A.; Álvarez, M.J., Domínguez, M.A., García, S.; Ruíz, A. (1995): *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios.* Ed. Mac Graw Hill, Madrid.
- Domke-Damonte, D. (2000): "Interactive Effects of International Strategy and Throughput Technology on Entry Mode for Service Firms". *Management International Review*, vol. 40, n. 1, pp. 41-59.
- Dorling, D.; Simpson, S. (1999): *Statistics in society*. Ed. Arnold, Londres.
- Dosi, G; Teece, D.; Winter, S. (1990): *Toward a theory of corporate coherence*. Ed. Mimeograf. Nueva York.
- Dosoglu-Guner, B. (2001): "Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type". *International Business Review*, vol. 10, pp. 71-89.
- Dunning, J.H. (1958): *American Investment in British Manufacturing Industry*. Ed. Allen & Unwin, Londres.
- Dunning, J.H. (1977): "Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach". en OHLIN, B., et al. (eds.): *The International Allocation of Economic Activity*, Londres, Macmillan.
- Dunning, J.H. (1980): "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests". *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n. 1, pp. 9-31.
- Dunning, J.H. (1981): *Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México.
- Dunning, J.H. (1988): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions". *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n.1, pp. 1-31.
- Dunning, J. H. (2001): "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future". *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, n. 2, pp. 173-190.
- Durán, J.J. (1994): "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española*, n. 735, pp. 21-41.
- Durán, J.J. (2005): *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas*. Ed. Minerva, Madrid.
- Durán, J.J. (2006): "El auge de la empresa multinacional española". *Información Comercial Española*, n. 2.881, pp. 14-33.
- Dwyer, F.R.; Oh, S. (1988): "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies". *Journal of Marketing*, vol. 52, n. 2, pp. 21-34.
- Eisenhardt, K.M. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, pp. 57-74.
- Ellis, P. (2000): "Social Ties and foreign Market Entry". *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n. 3, pp. 443-469.
- Ellis, P.; Pecotich, A. (2001): "Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises". *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n. 1, pp. 119-130.

- Enthorp, H.; Pohlmeier, W. (1990): "Employment, innovation and export activity: evidence from firm-level data". En Florens et al. (eds.) *Microeconometrics: Surveys and applications*. Ed. Basic Blackwell, Londres.
- Eriksson, K.; Johanson, J. (1997): "Experiential knowledge and cost in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n. 2, pp. 337-60.
- Eriksson, K.; Johanson, J. (2000): "Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process". *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n. 1, pp. 26-44.
- Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgård, A.; Sharna, D. (1997): "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process". *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n. 2, pp. 337-360.
- Eshghi, A. (1992): "Attitude-behaviour Inconsistency in Exporting". *International Marketing Review*, vol. 9, n. 3, pp. 40-61.
- Eusebio, R.; Llonch, J. (2006): "Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n. 26, pp. 95-122.
- Eusebio, R.; Rialp, A. (2002): "Innovación tecnológica y resultado exportador: un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español". *Documents de treball*, 2002/4. Ed. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Fernández, E.; Casino, A. (1988): "La empresa innovadora". *Alta Dirección*, n. 138, pp. 41-47.
- Fernández, R.; Castrejana, J.I. (2005): "Capacidades directivas y aprendizaje de las pymes exportadoras". *Cuadernos de gestión*, vol. 5; n. 2, pp. 75-94.
- Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de economía española*, n. 56, pp. 178-193.
- Fernández, Z.; Nieto, M.J. (2005): "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, n. 22; pp. 107-126.
- Fernández, Z.; Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5; n. 3, pp. 73-92.
- Fernández-Arroyabe, J.C.; Arranz N. (2001): "La cooperación empresarial para la internacionalización. Evidencia empírica desde la experiencia de las PYME y las microempresas". *Papeles de Economía Española*, n. 89/90, pp. 117-137.
- Fillis, I. (2001): "Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions". *Management Decision*, vol. 39, n. 9, pp. 767-783.
- Fletcher, R. (2001): "A holistic approach to internationalization". *International Business Review*, vol. 10, n. 1, pp. 25-49.
- Forsgren, M. (2002): "The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review". *International Business Review*, vol. 11, n. 3, pp. 257-277.
- Galán, J.I.; Galende, J.; González, J. (2000): "Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española". *Economía Industrial*, n.333, pp. 33-48.

- Galbreath, J. (2005): "Wich resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory". *Technovation*, vol. 25, pp. 979-987.
- Galván, I. (2003): *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- García, E; López, C.; Valdés, A. (1998): "Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por las empresas españolas (1986-1996)". *Revista de Economía y Empresa*, vol. 12; n. 33; pp. 61-78.
- García F.; Mareo, B.; Molina, J. F.; Quer, R.D. (1999): "La capacidad de innovación como intangible empresarial: una aproximación a través de la gestión del conocimiento". *Revista espacios*, vol. 20, n. 3.
- García, D. (dir). (2004): *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Estado de Veracruz*. Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Servicio de Publicaciones Universidad de Cantabria. México, D.F.
- Gençtürk, E.F.; Kotabe, M. (2001): "The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation". *Journal of International Marketing*, vol. 9, n. 2, pp. 51-72.
- Gil, J.M.; Ameer, M. (2003): "Factores determinantes de la propensión exportadora de la industria agroalimentaria española: una aproximación con datos microeconómicos". Comunicación presentada en el XVII Congreso Internacional de Economía Aplicada, Asepel, Almería.
- Gómez, M.; Valenzuela, A. (2000): "Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: una visión interdisciplinaria desde las teorías de la organización y del marketing". *Encuentros multidisciplinares*, vol. 2, n. 6, pp. 1-11.
- Gómez-Mejia, L.R. (1988): "The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal Study". *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 5, pp. 493-505.
- Grant, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Civitas, Madrid.
- Grant, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol. 22, pp. 114-135.
- Grisrud, G. (1990): "The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan". *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n. 3, pp. 469-485.
- Guan, J.; Ma, N. (2003): "Innovative capability and export performance of Chinese firms". *Technovation*, vol. 23, pp. 737-747.
- Guerras, L.A.; Navas, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (4ª edición)*. Ed. Thompson y Civitas, Pamplona.
- Gutián, R. (1997): *Innovación tecnológica I+D. Cien preguntas clave y sus respuestas*. Ed. Dykinson, Madrid.
- Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness and Strategy Implementation". *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 1, pp.25-41.

- Haar, J.; Ortiz-Buonafina, M. (1995): "The internationalization process and marketing activities : The case of Brazilian export firms". *Journal of Business Research*, vol. 32, n. 2, pp. 175-181.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (2001): *Análisis multivariante (5ª edición)*. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- Hambrick, D.C.; Mason, P.A. (1984): "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers". *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, pp. 193-206.
- Handfield, R.B.; Pagell, M.D. (1995): "An analysis of the diffusion of flexible manufacturing systems". *International Journal of Production Economics*, vol. 39, n. 3, pp. 243-253.
- Harland, S.; Wheeler C. (2000): "Reflections on entry mode choice". Comunicación presentada en el 26th Congreso de el European International Business Academy, Maastricht.
- Hart, S.; Tzokas, N. (1999): "The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance: Evidence from the UK". *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n. 2, pp. 63-75.
- Henderson, R.; Cockburn, I. (1994): "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-75.
- Hennart, J.F. (1988): "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures". *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 361-374.
- Hill, C.W.L.; Jones, G.R. (2005): *Administración estratégica: un enfoque integrado (6ª edición)*. Ed. Mcgraw-Hill, México.
- Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E.; Ireland, R.D. (1990): "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms". *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 29-47.
- Holzmüller, H.H.; Kasper, H. (1991): "On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms". *Management International Review*, vol. 31, pp. 45-70.
- Hook, R.H.; Czinkota, M.R. (1989): "Export activities and prospects of Hawaiian firms". *International Marketing Review*, vol. 23, n. 11, pp. 27-36.
- Hutchinson, K; Quinn, B.; Alexander, N. (2006): "The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs. Evidence from the UK retail sector". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n. 4, pp. 513-534.
- Hymer, S. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Publicación a título póstumo de su Tesis Doctoral, Universidad de Cambridge.
- Ibeh, K.I.N (2003): "On the internal drivers of export performance among Nigerian firms: empirical findings and implications". *Management Decision*, vol. 41; n. 3; pp. 217-225.
- Itami, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Ed. Harvard University Press, Cambridge, Massachussets.

- Ito, K.; Pucik, V. (1993): "R & D Spending, Domestic Competition, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms". *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 61-75.
- Jaffe, E.D.; Nebenzahl, I.D.; Pasternak, H. (1988): "The Export Behavior of Small and Medium-Sized Israeli Manufacturers". *Journal of Global Marketing*, vol. 2, n. 2, pp. 27-49.
- Jaffe, E.D.; Pasternak, H. (1994): "An Attitudinal Model to Determine the Export Intention of Non-exporting, Small Manufacturers". *International Marketing Review*, vol. 11, n. 3, pp. 17-32.
- Jain, S.C. (1989): "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses". *Journal of Marketing*, vol. 53, n. 1, pp. 70-79.
- Javalgi, R.G.; White, S.W.; Lee, O. (2000): "Firm Characteristics Influencing Export Propensity: An Empirical Investigation by Industry Type". *Journal of Business Research*, vol. 47, pp. 217-228.
- Johanson, J.; Mattson, L.G. (1988): "Internationalisation in Industrial Systems. A Network Approach", en Hood, N. y Vahlne, J. E. (eds.): *Strategies in Global Competition*, Ed. Grom Helm, Londres.
- Johanson, J.; Vahlne J-E. (1977): "The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 23-32.
- Johanson, J.; Vahlne J-E. (1990): "The Mechanism of Internationalisation". *International Marketing Review*, vol. 7, n. 4, pp. 11-24.
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, vol.12, n. 3, pp. 305-322.
- Jones, R.W.; Kierzkowski, H. (1990): "The Role of Services in Production and International Trade: A Theoretical Framework" en Jones, R. W. y Krueger, A. (eds.): *The Political Economy of International Trade*, Ed. Basil Blackwell, Oxford, Reino Unido.
- Jonsson, P. (2000): "An empirical taxonomy of advanced manufacturing technology". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, n. 12, pp. 1446-1474.
- Julien, P.; Ramangalahy, C. (2003): "Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 27, n. 3, pp. 227-245.
- Kaleka, A.; Katsikeas, C.S. (1995): "Exporting Problems: The Relevance of Export development". *Journal of Marketing Management*, vol. 11, n. 5, pp. 499-415.
- Kashani, K. (1989): "Beware the pitfalls of global marketing". *Harvard Business Review*, vol. 67, pp. 91-98.
- Katsikeas, C.S. (1994): "Export Competitive Advantages: The relevance of Firm Characteristics". *International Marketing Review*, vol. 11, n. 3, pp. 33 -53.
- Katsikeas, C.S. (1996): "Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters". *International Marketing Review*, vol. 13, n. 2, pp. 4-19.
- Katsikeas, C.S.; Morgan R.E. (1994): "Differences in Perceptions of Exporting Problem Based on Firm Size and Export Market Experience". *European Journal of Marketing*, vol. 28, n. 5, pp. 17-35.

- Katsikeas, C.S.; Piercy, N.F. (1992): "Long-Term Export Stimuli and Firm characteristics in a European LDC". *Journal of International Marketing*, vol. 1, n. 3, pp. 23-47.
- Katsikeas, C.S.; Leonidou, L.C.; Morgan, N.A. (2000): "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development". *Academy of Marketing Science. Journal*, vol. 28, n. 4, pp. 493-512.
- Katsikeas, C.S.; Piercy, N.F.; Ioannidis, C. (1996): "Determinants of export performance in a European context". *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 6, pp. 6-35.
- Kaynak, E.; Erol, C. (1989): "The Export Propensity of Turkish Manufacturing and Trading House Firms". *Journal of Marketing Management*, vol. 5, n. 2, pp. 211-229.
- Kaynak, E.; Kuan, W.K. (1993): "Government, strategy, structure and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms". *Journal Business Review*, vol. 27, pp. 33-49.
- Keegan, W.J. (1995): *Global Marketing Management*. Ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Keng, K.A.; Jiuán, T.S. (1989): "Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: nature and nurture". *International Marketing Review*, vol. 6, n. 4, pp. 27-40.
- Kim, W.C.; Hwang, P. (1992): "Global strategy and multinationals' entry mode choice". *Journal of International Business Studies*, vol. 23; n. 1, pp. 29-53.
- Kindleberger, C.P. (1969): *American Business Abroad*. Ed. Yale University Press, New Haven.
- Kirpalani, V.H.; Macintosh, N.B. (1980): "International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms". *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n. 3, pp. 81-90.
- Knight, G.A.; Cavusgil, S.T. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n. 2, pp. 124-141.
- Kogut, B.; Zander, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation". *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n. 4, pp. 625-645.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 2, pp. 1-18.
- Kojima, K. (1982): "Macroeconomics versus International Business Approach to Foreign Direct Investment". *Hitosubashi Journal of Economics*, vol. 23, pp. 630-40.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara, D.; Cruz, I. (2005): *Marketing (10ª edición)*. Ed. Pearson. Madrid.
- Kumar, N., Sidharthan, N.S. (1994): "Technology, firm size and export behavior in developing countries: the case of Indian enterprise". *Journal of Development Studies*, vol. 32, n. 2, pp. 288-309.

- Lam, L.W.; White L.P. (1999): "An Adaptative Choice Model of the Internationalization Process". *The Internationalization Journal of Organizational Analysis*, vol. 7, n.2, pp. 105-134.
- Lamb, P.W.; Liesch, P.W. (2002): "The Internationalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the Relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement". *Management International Review*, vol. 42, n. 1, pp. 7-27.
- Lee, W.; Brasch, J. (1978): "The Adoption of Export as an Innovative Strategy". *Journal of International Business Studies*, vol. 9, n. 1, pp. 85-93.
- Lee, H.; Marvel, M.R. (2009): "The moderating effects of home region orientation on R&D investment and international SME performance: Lessons from Korea". *European Management Journal*, article in press.
- Lefebvre, E.; Lefebvre, L.A.; Bourgault, M. (1998): "R&D-related capabilities as determinants of export performance". *Small Business Economics*, vol. 10, n.4, pp. 365-377.
- Leonidou, L.C. (1995a): "Export Barriers: non-exporters' perceptions". *International Marketing Review*, vol. 12, n. 1, pp. 4-25.
- Leonidou, L.C. (1995b): "Export stimulation research: Review, evaluation and integration". *International Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 133-156.
- Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S. (1996): "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models". *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n. 3, pp. 517-571.
- Leonidou, L.C.; Katsikeas C.S.; Palihawadana, D.; Spyropoulou, S. (2007): "An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers". *International Marketing Review*, vol. 24, n. 6, pp. 735-770.
- Leonidou, L.C.; Katsikeas C.S.; Piercy, N.F. (1998): "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions". *Journal of International Marketing*, vol. 6, n. 2.
- Leonidou, L.C.; Katsikeas C.S.; Saimee, S. (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 1, pp. 51-67.
- Li, T, Nicholls, J.A.F.; Roslow, S. (1999): "The relationships between market-driven learning and new product success in export markets". *International Marketing Review*, vol. 16; n. 6, pp.476-503.
- Macharzina, K.; Engelhard, J. (1991): "Paradigm Shift in International Business Research: From Partlist Approaches to the GAINS Paradigm". *Management International Review*, No. especial; pp. 23-43.
- MacPherson, A. (2000): "The role of international design orientation and market intelligence in the export performance of US machine tool companies". *R&D management*, vol. 30, n. 2, pp. 167-176.
- Madhok, A. (1997): "Cost, value and the foreign market entry mode: the transaction and the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 1, pp. 39-61.
- Madhok, A.; Phene, A. (2001): "The Co-evolutional Advantage: Strategic Management Theory and the Eclectic Paradigm". *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, n. 2, pp. 243-256.
- Madsen, T.K. (1989): "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence". *International Marketing Review*, vol. 6, n. 4, pp. 41-57.

- Madsen, T.K.; Servais, P. (1997): "The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?" *International Business Review*, vol. 6, n. 6, pp. 561-583.
- Malekzadeh, A.R.; Nahavandi, A. (1985): "Small Business Exporting: Misconceptions Are Abundant". *American Journal of Small Business*, vol. 9, n. 4, pp. 7-14.
- Manolova, T.S.; Brush, G.; Edelman, L.; Greene P. (2002): "Internationalization of Small Firms. Personal Factors Revisited". *International Small Business Journal*, vol. 20, n. 1, pp. 9-31.
- Martínez, M.; Guillén, E.; Barbeito, S. (2004): *El diseño industrial como elemento clave de productividad y competitividad. Análisis en la Comunidad Autónoma de Galicia*. Comunicación presentada en el XVIII Congreso Internacional de Economía Aplicada, Asepelt, León.
- Martinez-Ros, E. (1999): "Explaining the decisions to carry out product and process innovations: The Spanish case". *The Journal of High Technology Research*, vol 10, no 2; pp. 223-242.
- Matthyssens, P.; Pauwels, P. (1996): "Assesing Export Performance Measurement". En Cavusgil S.T: y Madsen, T. (eds.): *Advances in International Marketing*. Ed. JAI, Nueva York.
- McConnel, J.E. (1979): "The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behavior". *Economic Geography*, vol. 55, n. 3, pp. 171-183.
- McCain, B. E.; O'Reilly, C.; Pfeffer, J. (1983): "The effects of departmental demography on turnover: The case of a university". *Academy of Management Journal*, vol. 26, n. 4, pp. 626-641.
- McCutcheon, D.M., Raturi, A.S.; Meredith, J.R. (1994): "The customization-responsiveness squeeze". *Sloan Management Review*, vol.35, n.2, pp. 89-99.
- McDougall, P.P.; Oviatt, B.M. (1996): "New Venture Internationalization, Strategic Chance, and Performance: A Follow-up Study". *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n. 1, pp. 23-40.
- McGuinness, N.W.; Little, B. (1981): "The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products". *Journal of Marketing*, vol. 45, n. 2, pp. 110-122.
- Mechling, G.W.; Pearce, J.W.; Busbin, J.W. (1995): "Exploiting AMT in small manufacturing firms for global competitiveness". *International Journal of operations & production management*, vol. 15, n. 2, pp. 61-76.
- Mehran, J.; Moini, A.H. (1999): "Firms' export behavior". *American Business Review*, vol. 17, n. 1; pp. 86-94.
- Melle, M.; Raymond, J.L. (2001): "Competitividad Internacional de las Pyme Industriales Españolas". *Papeles de Economía Española*, n. 89/90, pp. 88-105.
- Mengürç, B. (1997): "Product adaptation practices in the context of export activity: an empirical study of Turkish manufacturing firms". *Journal of euro-marketing*, vol. 6, n. 2, pp. 25-56.
- Menon, A.; Varadarajan, P.R. (1992): "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms". *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 53-71.
- Merino, F. (2001): "El proceso de internacionalización de las PYME". *Papeles de Economía Española*, n. 89/90, pp. 106-16.

- Miller, D.; Shamsie, J. (1996): "The Resource-Based View of the Firm in two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936-1965". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 1, pp. 519-543.
- Mintzberg, H.; Waters, J. (1985): "Of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 257-272.
- Moen Ø. (2002): "The Born Globals: "A new generation of small European exporters". *International Marketing Review*, vol 19, n. 2, pp. 156-175.
- Moini, A.H. (1995): "An enquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model". *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n.3, pp. 9-25.
- Moini, A.H. (1998): "Small Firms Exporting: How Effective Are Government Export Assistance Programs?" *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n. 1, pp. 1-16.
- Molina, H. (1995): *La innovación tecnológica y sus implicaciones estratégicas: un enfoque descriptivo*. Alicante: Instituto de Cultura "Juan Gil-Albert".
- Moon, J.; Lee, H. (1990): "On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry". *International Marketing Review*, vol. 7, n. 5, pp. 16-26.
- Moreno, L.; Rodríguez, D. (1998): "Diferenciación de producto y actividad exportadora de las empresas manufactureras españolas, 1990-1996". *Información Comercial Española*, n. 773, pp. 25-35.
- Morgan, R.E. (1999): "Environmental determinants of export decision making: conceptual issues regarding the domestic market". *European Business Review*, vol. 99, n. 5, pp. 323-331.
- Morgan, R.E.; Katsikeas, C.S. (1997a): "Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity". *International Business Review*, vol. 6, n. 5, pp. 477-499.
- Morgan, R.E.; Katsikeas, C.S. (1997b): "Obstacles to export initiation and expansion". *Omega, International Journal of Management Science*, vol. 25, n. 6, pp. 677-690.
- Namiki, N. (1989): "The impact of competitive strategy on export sales performance: an exploratory study". *The Mid -Atlantic Journal of Business*, vol 25, n.6, pp. 21-37.
- Nassimbeni, G. (2001): "Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model". *Research Policy*, vol. 30, n. 2, pp. 245-262.
- Nelson, R.; Winter, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Ed. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Oviatt, B.M.; McDougall, P.P. (1997): "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures". *Management International Review*, vol. 2, pp. 85-99.
- Paliwoda, S.J. (1986): *International Marketing*. Ed. Butterworth Heinemann, Londres.
- Pandza, K.; Polajnar, A.; Buchmeister, B. (2005): "Strategic management of advanced manufacturing technology". *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 25, n. 3-4.
- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Ed. Oxford University Press, Oxford, Reino Unido.
- Perlmutter, H.V. (1969): "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation". *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, n. 1, pp. 9-19.

- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 179-191.
- Petersen, B.; Pedersen, T. (1999): "Fast and slow resource commitment to foreign markets. What causes the difference?" *Journal of International Management*, vol. 5, pp. 73-91.
- Philp, N.E. (1998): "The Export Propensity of the Very Small Enterprise". *International Small Business Journal*, vol. 16, n. 4, pp. 79-93.
- Plá, J. y Suárez, S.M. (2001): "¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora". *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, n. 52, pp. 155-176.
- Pool, M.S.; Van de Ven, A.H. (1989): "Using paradox to build management and organization theories". *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 562-578.
- Porter, M.E. (1980): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ed. Ceca, México.
- Porter, M.E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Plaza & Janés, Barcelona.
- Prahalad, C.K.; Bettis, R.A. (1986): "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 7, n. 6., pp. 485-501.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.
- Reid, S.D. (1981): "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion". *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n. 2, pp. 101-112.
- Reid, S.D. (1983): "Managerial and firm influences on export behavior". *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 11, n. 2, pp. 323-332.
- Reid, S.D. (1986): "Is technology linked with export performance in small firms?" en Hubner (Ed.): *The art and Science of Innovation Management*. Ed. Elsevier Science Publishers, Amsterdam.
- Rialp, A. (1999): "Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura". *Información Comercial Española*, n. 781, pp. 117-128.
- Rialp, A. (2006): *El proceso de exportación e internacionalización de la pequeña y mediana empresa catalana: una aproximación empírica*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Roberts, M.; Tybout, J.R. (1997). "The decision to export in Columbia: An Empirical Model of Entry with Sunk Costs". *American Economic Review*, vol. 87, n. 4, pp. 545-564.
- Robertson, C.; Chetty, S.K. (2000): "A contingency-approach to understanding export performance". *International Business Review*, vol. 9, n. 2, 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. (1962): *Diffusion of Innovations*. Ed. The Free Press, Nueva York.
- Root, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Ed. Lexington Books, Nueva York.

- Roper, S.; Love, J.H. (2002): "Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants". *Research Policy*, vol. 31, n. 7. pp. 1087-1102.
- Roth, A.V.; Miller, J.G. (1992): "Success factors in manufacturing". *Business Horizons*, vol. 35, n. 4, pp. 73-81.
- Rugman, A.M. (1980): "Internalization Theory and Corporate International Finance". *California Management Review*, vol. 23, n. 2. pp. 73-79.
- Rugman, A.M.; Hodgetts, R.M. (1997): *Negocios internacionales: un enfoque de administración estratégica*. Ed. McGraw-Hill, México.
- Russo, M.V.; Fouts, P.A. (1997): "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability". *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 3, pp. 534-559.
- Sánchez, A.M. (1991): "Advanced manufacturing technologies: an integrated model of diffusion". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 11, n. 9, pp. 48-63.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Ed. Harper & Row, Nueva York.
- Sharkey, T.W.; Lim, J.S.; Kim, K.I. (1989): "Export development and perceived export barriers: an empirical analysis of small firms". *Management International review*, vol. 29, n. 2, pp. 33-40.
- Simmonds, K.; Smith, H (1968): "The first exporter order: A marketing innovation". *British Journal of Marketing*, vol. 2, pp. 93-100.
- Simpson, C.L. Jr.; Kujawa, D. (1974): "The export decision process: an empirical enquiry". *Journal of International Business Studies*, vol. 5; n. 1; pp. 107-117.
- Snavely, W.P.; Weiner, P.; Ulbrich, H.H.; Enright, E.J. (1964): *Export Survey of the Greater Hartford Area*. Ed. University of Connecticut, Storrs, Connecticut.
- Snow C.C.; Hrebiniak, L.G. (1980): "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 317-338.
- Solberg, C.A. (2000): "Modes of export governance of sales subsidiaries and distributors in international markets". *Research Report N. 5*, Norwegian School of Management, Sandvika.
- Solberg, C.A.; Nes, E.B. (2002): "Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels". *International Business Review*, vol. 11, pp. 385-405.
- Sousa, C.M.P.; Martínez-López, F.J.; Coelho, F. (2008): "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005". *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n. 4, pp. 343-374.
- Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L.E. (1992): "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, vol. 70, n. 2, pp.54-66.
- Stewart, D.B.; McAuley, A. (1999): "The Effects of Export Stimulation: Implications for Export Performance". *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 505-518.
- Storey, D.J. (1994): *Understanding the small business sector*. Ed. Routledge, Londres.
- Styles, C.; Ambler, T. (1994): "Successful Export Practice: The UK Experience". *International Marketing Review*, vol. 11, n. 6, pp. 23-47.

- Suárez, S.Y.; Álamo, F.; García, J. (2005): "Internationalization: firms and managerial factors". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 11, n. 4, pp. 258-279.
- Sullivan, D.; Bauerschmidt A. (1990): "Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis". *Management International Review*, vol. 30, n. 1, pp. 19-30.
- Teece, D.J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol.3, n. 1, pp. 39-63.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- Tesar, G. (1975): *Empirical Study of Export Operations among Small and Medium-sized Manufacturing Firms*, Tesis Doctoral, Universidad de Wisconsin.
- Tesar, G.; Moini, A.H. (1998): "Longitudinal study of exporters and nonexporters: a focus on smaller manufacturing enterprises". *International Business Review*, vol. 7, pp. 291-313.
- Tesfom, G.; Lutz, C. (2006): "A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries". *International Journal of Emerging Markets*, vol. 1, n. 3, pp. 262-281.
- Thorelli, H.B. (1990): "Strategic Planning for a Global Business". en Thorelli, H. B. y Cavusgil, S. T. (eds.) *International Marketing Strategy (3ª edición)*, Ed. Pergamon Press, Oxford.
- Tracey, M.; Vonderembse, M.A.; Lim, J. (1999): "Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance". *Journal of Operations Management*, vol. 17; n. 4, pp.411-428.
- Tripsas, M.; Gavetti, G. (2000): "Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging". *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 10/11, pp. 1147-1161.
- Turnbull, P.W. (1987): "A Challenge to the Stages Theory of the Internationalisation Process" en Rosson, P.J. y Reed, S.D. (eds.): *Managing Export Entry and Expansion.*, Ed. Praeger, Nueva York.
- Valenzuela, A. (2000): "Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, n. 5, pp. 91-110.
- Vernon, R. (1966): "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, pp. 190-207.
- Vernon, R. (1970): "Future of the Multinational Corporation" en Kindleberger C. (ed): *The International Corporation*, Ed. MIT Press, Cambridge.
- Wakelin, K. (1998): "Innovation and export behaviour at the firm level". *Research Policy*, vol. 26; n. 7-8, pp. 829-841.
- Wally, S.; Baum, J.R. (1994): "Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making". *Academy of Management Journal*, vol. 37 n. 4, pp. 932-957.
- Weick, K.E. (1969): *The Sociology of Organizing*. Ed. Addison-Wesley, Reading, M.A.
- Welch, L.S. (1992): "The use of alliances by small firms in achieving internationalization". *Scandinavian International Business*, vol. 1, n. 2, pp. 21-37.
- Welch, L.S.; Luostarinen, R. (1988): "Internationalisation: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*, vol. 14, n. 2, pp. 34-55.

- Welch, L.S.; Wiedersheim-Paul, F. (1980): "Initial-exports-a marketing failure". *Journal of Management Studies*, vol. 17, n. 3, pp. 333-344.
- Werner, S. (2002): "Recent developments in international management research: A review of 20 Top management journals". *Journal of Management*, vol 28, n. 3, pp. 277-305.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Westhead, P.; Wright, M.; Ucbasaran, D. (2002): "International market selection strategies selected by 'micro'". *Omega, The International Journal of Management Science*, vol. 30, pp. 51-68.
- Wheeler, C.; Ibeh, K.; Dimitratos, P. (2008): "UK Export Performance Research: Review and Implications". *International Small Business Journal*, vol. 26, n. 2, pp. 207-239.
- Whitelock, J. (2002): "Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry". *International Marketing Review*, vol. 19, n. 4, pp. 342-347.
- Wiedersheim-Paul, F.; Olson, H.C.; Welch, L.S. (1978): "Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization". *Journal of International Business*, vol. 9, n. 1, pp. 47-58.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Ed. Free Press, Nueva York.
- Willmore, L. (1992): "Transnationals and foreign trade: evidence from Brazil". *Journal of Development Economics*, vol. 28, n. 2, pp. 314-335.
- Wright, P., Ferris, S.P., Sarin, A.; Awasthi, V. (1996): "Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.2, pp. 441-463.
- Yang, Y. S.; Leone, R. P.; Alden, D. L. (1992): "A market expansion ability approach to identify potential exporters". *Journal of Marketing*, vol. 56; pp. 84-96.
- Yaprak, A. (1985): "An empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms". *International Marketing Review*, vol. 2; n. 2; pp. 72-83.
- Zou, S.; 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.