

---

## LA ESTRATEGIA COMO FACTOR DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA

Antonio Aragón Sánchez (Universidad de Murcia) y Joaquín Monreal Pérez (Universidad de Murcia).

### RESUMEN

Cada vez más, el exigente entorno en el que compiten las empresas, y especialmente las pyme, las obliga a diseñar estrategias para afrontar con éxito su apertura a nuevos mercados internacionales. Desde la teoría de capacidades organizacionales, que destaca la importancia de los recursos de la empresa y de su gestión para convertir las capacidades de la empresa en ventajas competitivas, en este trabajo se analizan las estrategias seguidas por la pyme española, con el objetivo de explicar cuáles son los factores estratégicos claves en la decisión de internacionalización. Los resultados del estudio empírico, con una muestra de 1201 empresas, confirman que el diseño de una estrategia consistente a medio y corto plazo, explica mejor la actividad exportadora de la empresa.

Palabras Clave: Internacionalización, estrategia competitiva, recursos y capacidades.

### 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos cincuenta años, el crecimiento del comercio internacional supera al de la producción mundial, llegando la exportación mundial a alcanzar los cinco trillones de dólares anuales, más del 10% de la actividad económica global (Organización Mundial de Comercio, 2005). Esta circunstancia 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 objetivo de este trabajo es analizar cómo afecta la estrategia de la Pequeña y Mediana Empresa<sup>2</sup> (pyme) industrial española al grado de internacionalización de ésta, de forma que se pueda determinar cuáles son los elementos, en materia de estrategias seguidas, que explican en mayor medida que las pyme se internacionalicen.

La realización del estudio se justifica por la necesidad de buscar una explicación al hecho de que las pyme españolas, a pesar de su importancia cuantitativa, se encuentren rezagadas en su internacionalización respecto a sus competidoras europeas. El número de las pyme españolas que exportan -aunque suponen un 99,87% del total de empresas españolas<sup>3</sup>-, es solamente el 15,6% - un 12% menos que la media europea- y de países como Italia (21%), Alemania (24%), Suecia (24,5%) o Dinamarca (31%)<sup>4</sup>-. 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 (Duran, 2001).

---

<sup>2</sup> Según la Recomendación de la Comisión Europea, de 3 de abril de 1996, para que una empresa sea considerada como pyme tendrá que emplear a menos de 250 personas y su volumen de negocio anual no puede exceder de 40 millones de euros.

<sup>3</sup> Datos procedentes del Directorio Central de Empresas (DIRCE) de 2003, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

<sup>4</sup> Según datos de 2003 del Informe del Observatorio Europeo de las Pyme de la Comisión Europea.

La literatura sobre el comportamiento exportador de las empresas se ha centrado en las posibles motivaciones para que la organización tome la decisión de iniciar sus ventas exteriores, prestando poca atención al análisis de la influencia de las características de la empresa en la propensión exportadora de ésta (Javalgi et al. 2000). El presente trabajo ahonda en el análisis del elemento estrategia, como factor explicativo que contribuye a la diferenciación entre las empresas exportadoras y no exportadoras.

En cuanto a la empresa española, los trabajos que analizan su internacionalización se han centrado en las organizaciones de tamaño grande (Alonso y Donoso, 1998; Durán Herrera, 2005; Suárez Ortega, 2005), siendo pocos los estudios que analizan la salida a mercados exteriores de las pyme, entre los que se puede destacar el análisis sobre la relación entre el tamaño de las pyme y su internacionalización (Merino de Lucas, 2001), el examen comparativo entre la competitividad internacional de las pyme españolas y las empresas grandes (Campa y Guillén, 1999) o el trabajo sobre la salida al exterior de la empresa familiar española (Melle y Bara, 2001). Esta laguna en la literatura se acentúa si consideramos la ausencia de trabajos que analicen la influencia de la política estratégica de la pyme española en su internacionalización.

El estudio de las variables más directamente relacionadas con las estrategias competitivas que diferencia a las empresas internacionalizadas y las que no lo están, nos puede llevar a identificar aquellos elementos en los que la pyme española debe incidir si quiere amentar su presencia internacional. El reconocimiento de estas características puede explicar los motivos del retraso de la pyme española -en cuanto a su internacionalización-, respecto a la pyme de otros países con igual nivel de industrialización.

El trabajo se estructura en los siguientes apartados: en primer lugar (epígrafe 1), se establece el marco teórico en el que se sustenta el análisis, formulándose las hipótesis que se contrastan posteriormente. A continuación, en el epígrafe 2, se exponen los datos relativos al estudio empírico, que incluye la metodología y la muestra empleada, para continuar con una descripción de las variables utilizadas y su medición, y por último se mostrarán los resultados obtenidos en el análisis. Finalmente, en el epígrafe 3 se presentan las conclusiones generales del trabajo, así como futuras líneas de investigación. En dos últimos epígrafes se muestran las correlaciones de las regresiones efectuadas y la bibliografía del trabajo.

## **2.- MARCO TEÓRICO**

Tras la definición de lo que se entiende por empresa internacionalizada, se revisan las principales teorías sobre la internacionalización de la empresa, profundizando en la teoría de los recursos y capacidades, que es la que soporta el análisis de este trabajo. A continuación, se introducen las razones por las que se ha escogido la estrategia como un factor clave de la competitividad internacional de las pyme y, finalmente, se justifica el objeto de análisis escogido (la pyme española internacionalizada).

### **2.1 Definición de empresa internacionalizada**

En la literatura económica hay una gran confusión terminológica sobre el concepto de empresa internacionalizada. Partiendo de las definiciones de Rugman y Hodgetts (1997), se considera en este trabajo una empresa internacionalizada como 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 adaptarse internamente (estrategia, estructura, recursos, etc.) a los ambientes internacionales en los que aspira a introducirse (Calof y Beamish, 1995). En el presente trabajo, se tratará de analizar el resultado de dicha adaptación en materia de estrategia por parte de las empresas que han decidido internacionalizarse.

Al igual que se hace en otros estudios recientes sobre la empresa española (Fernández y Nieto, 2005), el grado de internacionalización de las pyme se ha aproximado a través de la actividad exportadora por dos motivos: *en primer lugar*, por la complejidad que supondría pretender abordar la totalidad de los posibles modos de entrada a través de los que la empresa puede penetrar en los mercados exteriores –exportación, cooperación, alianzas e inversión productiva en el exterior (Root, 1994; Durán, 1994)-; *en segundo lugar*, porque la actividad comercial exterior de la pyme consiste, en su inmensa mayoría, en la exportación y no en las inversiones en el exterior (Alonso y Donoso, 1996; Plá-Barber, 2001; Fernández y Nieto, 2005), como queda demostrado en el hecho de que las pyme europeas exportan seis veces más de lo que invierten (Observatorio Europeo de las pyme de la Comisión Europea, 2003)<sup>5</sup>.

## 2.2 Enfoques sobre el proceso de internacionalización

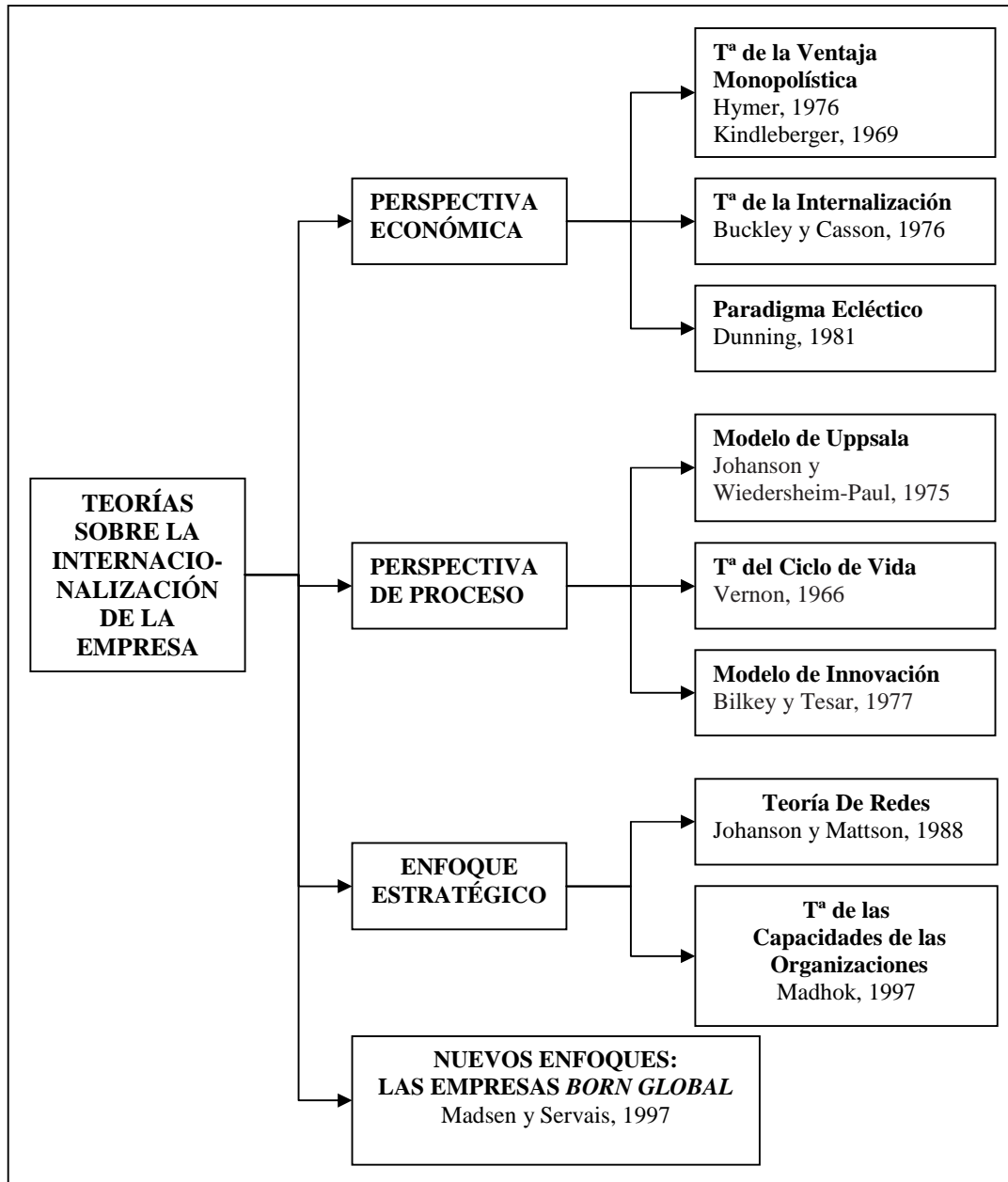
Una vez definido el concepto de internacionalización que se utiliza en este trabajo se exponen brevemente las principales corrientes sobre el proceso de internacionalización de la empresa. Como señalan Rialp (1999) y Acedo (2003), ninguno de los enfoques de la literatura recoge y explica en toda su amplitud la compleja naturaleza de la internacionalización de la empresa. Se observa que la mayor parte de los estudios analizan la internacionalización desde un único punto de vista y son pocos los que han examinado o comparado los distintos enfoques de forma conjunta (Coviello y McAuley, 1999; Whitelock, 2002; Cuervo y Ramos, 2002; De Clerq et al. 2005).

Las primeras teorías sobre la internacionalización –perspectiva económica- aparecieron en la década de lo sesenta y surgieron sesgadas hacia la explicación de la inversión directa en el extranjero. Sin embargo, el resto de las teorías aparecidas posteriormente amplían su atención a otros métodos de proyección internacional, entre los que destaca la exportación. Aunque este trabajo se centra en el análisis de la actividad exportadora de la pyme, a continuación, tal y como se puede ver en la figura 1, se revisan los enfoques fundamentales, tanto los basados en la inversión, como los que explican otros modos de entrada. Esto es debido a que no se puede comprender totalmente la evolución del concepto de internacionalización sin explicar las primeras teorías sobre esta cuestión.

---

<sup>5</sup> De todas formas, no hay que olvidar que la llamada por Soros (2002) “revolución de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones” reduce el coste del comercio internacional, favoreciendo que empresas de pequeño tamaño puedan invertir en el extranjero: las micro-multinacionales (Hamel y Prahalad, 1998).

Figura 1: Principales enfoques sobre la internacionalización de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, 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). Esta perspectiva empieza a desarrollarse con las propuestas basadas en la organización industrial, entre las que destaca la teoría de la ventaja monopolística propuesta por Hymer (1976). Según esta teoría, para la emisión de IDE la empresa debe poseer algún tipo de ventaja competitiva y específica exclusiva que les permita competir lucrativamente con las empresas establecidas en ese mercado. Posteriormente,

aparece la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976) que, a partir del reconocimiento de la existencia de costes de transacción -consecuencia de los fallos del mercado (Coase, 1937, 1960)-, sostiene que la empresa realizará las transacciones internacionales dentro de su organización si los costes administrativos de dicha integración son menores que los costes de realizar las transacciones en el mercado. Finalmente, Dunning (1976, 1981) propone el paradigma ecléctico, en el que ensambla las aportaciones de las teorías de la organización industrial, de la teoría de los costes de transacción y de las teorías de localización y del comercio internacional (Galván, 2003), para afirmar que la empresa emitirá IDE cuando posea : ventajas competitivas, específicas y exclusivas (Rialp, 1999), decida internalizarlas en su estructura y además, exista algún factor de localización, para que la empresa opte por la inversión en lugar de la exportación.

Las principales críticas al enfoque económico se centran en su carácter estático, lo que hace que digan poco acerca del proceso de inversión (Alonso, 1994; Andersen, 1997), en la incongruencia y debilidad del modelo (Andersen, 1997)<sup>6</sup>, y en los problemas de medición que éste presenta (Fischer, 1977; Rugman, 1980; Dunning, 2001). Por último, Kojima (1982) afirma que hay supuestos de comportamiento empresarial no explicados por el supuesto del que parten estas propuestas.

*En segundo lugar*, en la perspectiva de proceso, 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). Aquí quedan encuadradas la teoría del ciclo de vida (Vernon, 1966), el modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) y las teorías que conciben la internacionalización como una innovación. Las tres proposiciones comparten una visión secuencial del proceso, definiendo modelos por etapas, en los que la empresa va expandiéndose internacionalmente de forma progresiva en función de las fases del producto -teoría del ciclo de vida-, la acumulación de experiencia -modelo de Uppsala- o las situaciones que llevan a adoptar la decisión de iniciar la exportación -modelo de innovación-.

A pesar de que hay un consenso general en cuanto a que los modelos de proceso son útiles para describir empíricamente la experiencia internacional de las pyme, especialmente en las primeras fases de exportación (Bilkey y Tesar, 1977; Andersen 1993; Rialp, 1999), dichos modelos han sido criticados por excesivamente deterministas ya que no profundizan ni en los factores que influyen en el proceso (Andersen, 1993), ni en los problemas y obstáculos que deben afrontar los gestores en el cambio organizacional (Lam y White, 1999). De la misma manera, la utilidad del enfoque secuencial se ha puesto en entredicho, por su simplismo y arbitrariedad -en el caso del modelo de Uppsala- (Andersen, 1993; Leonidou y Katsikeas, 1996), y por su inconcreción -para la teorías de innovación (Bilkey, 1978)-.

*En tercer lugar*, las teorías que se engloban bajo el enfoque estratégico adoptan un modelo teleológico (Cuervo y Ramos, 2002), ya que buscan la mejor adaptación posible entre los recursos y capacidades de la empresa y los objetivos de mercado (Acedo, 2003)<sup>7</sup>. Según las dos teorías que se explican a continuación (teoría de redes y 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, según la segunda, de la adaptación de éstos a ambientes internacionales.

Para la perspectiva de redes, la entrada de la empresa en un mercado exterior estará en función de las interacciones entre la empresa y su red (Ellis, 2000). La internacionalización supondrá la explotación de la ventaja de formar parte de una red (Johanson y Vahlne, 1990), ya que a través

<sup>6</sup> Para una amplia crítica sobre las teorías sobre el proceso de internacionalización, ver Andersen (1993).

<sup>7</sup> Este enfoque supone una diferencia importante con los enfoques económicos y de proceso, que conciben la internacionalización como un fenómeno racional, y que están sometidos a una estructura determinista.

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 (Ellis, 2000). Johanson y Mattson (1988) desarrollan el trabajo más profundo sobre la teoría de las redes sociales aplicada a la internacionalización de la empresa. Según estos autores, conforme la empresa se internacionaliza, aumenta el número de actores con los que tiene que interactuar y que se dividen en cuatro grandes grupos: competidores, clientes, instituciones y entidades. En el enfoque 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). Por otro lado, en la teoría de las capacidades organizacionales se va a profundizar en el apartado siguiente, ya que dicha teoría es la que dirige su atención al interior de la empresa, hacia sus capacidades y la organización de éstas, que es, al fin y al cabo, lo que se trata de analizar en el presente trabajo: la dirección estratégica de la pyme y su efecto en la internacionalización de ésta.

Los modelos estratégicos no han sido siempre tratados por separado en la literatura que ha revisado las principales teorías sobre el proceso de internacionalización, ya que para algunos autores no constituye un enfoque independiente, sino que es una simplificación de los enfoques secuencial y económico (Benito y Grisprud, 1992; Andersson, 2000). Sin embargo, este enfoque, más que simplificar, lo que hace es enriquecer y complementar dichas teorías, partiendo de la base de que lo crucial en las decisiones sobre la internacionalización son los recursos y capacidades de que dispone la empresa<sup>8</sup>.

*En cuarto y último lugar*, frente a los enfoques teóricos mayoritarios, han aparecido una serie de estudios con el denominador común de analizar el fenómeno de la aparición de las empresas *born global*, que son organizaciones que, a pesar de su reciente fundación –hace diez o veinte años como máximo–, exportan una parte significativa de sus ventas totales –al menos un 25 % según Moen (2002)– (De Clerq, 2005). 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 (Oviatt y McDougall, 1997; Rialp et al. 2005). Los estudios sobre las empresas *born global* detectaron que éstas tenían una serie de capacidades 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, 1996).

### **2.3 Un modelo para nuestro análisis: La teoría de las capacidades organizacionales**

El presente trabajo, debido al papel central que juega la gestión de las capacidades de una empresa en su proceso de internacionalización, se va a apoyar en la teoría de las capacidades organizacionales. El trabajo analiza la gestión estratégica de las empresas, que se traduce en el conjunto de políticas que administran en el mercado las capacidades competitivas propias de la empresa, en línea con el planteamiento de Madhok (1997). Para la teoría de las capacidades organizacionales –basándose en la teoría de los recursos y capacidades (Penrose, 1959)–, la posición en cuanto a recursos de la empresa es clave, así como las políticas adoptadas para gestionar dichos recursos (Wernerfelt, 1984). De entre estas políticas destaca la estrategia, elemento sobre el que gira este estudio. En definitiva, la estrategia es una expresión de la

---

<sup>8</sup> En particular, 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). En cuanto a la teoría de las capacidades organizacionales, se ha criticado que las capacidades presentan dificultades para ser medidas (Harland y Wheeler, 2000)

---

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).

Según la teoría de las capacidades organizacionales, la empresa toma sus decisiones basándose en los recursos y capacidades que posee. Este enfoque aparece como una alternativa al de los costes de transacción, donde 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 originan ventajas competitivas siendo clave la gestión de dichas ventajas (Teece, 1982). Según esta propuesta, para que la empresa alcance una exitosa internacionalización, es clave que se den las siguientes condiciones: primero, una determinada posición de la empresa en cuanto a recursos (Penrose, 1959); segundo, que estos recursos den lugar a capacidades; tercero, la existencia de capacidades que originen ventajas competitivas a la empresa; cuarto, que la gestión de dichas ventajas sea adecuada (Wernerfelt, 1984); en quinto y último lugar, que dichas rutinas de gestión sean compatibles con aquellas necesarias para triunfar en un mercado en particular (Johanson y Vahlne, 1977).

La teoría de las capacidades organizacionales también puede ser conectada con el enfoque secuencial (Johanson y Vahlne, 1977) en lo que se refiere al manejo del conocimiento y la experiencia, pues el conocimiento tácito puede crear una ventaja competitiva. La transferencia de conocimiento se basa en la similitud entre capacidades existentes y requeridas para los nuevos mercados. En este sentido, Madhok (1997) distingue entre “saber hacer” incorporado en las rutinas de la empresa y “saber hacer” no incorporado, más fácil de transferir. La decisión entre internalizar (IDE), colaborar o licenciar dependerá de la importancia del componente incorporado del “saber hacer” para explotar una ventaja competitiva y de la mayor o menor facilidad de transferirlo fuera de la empresa. También, señala la importancia de mantener un equilibrio entre la exploración de capacidades y su desarrollo.

## **2.4 La estrategia como factor de internacionalización**

Adoptando la definición de Canals (1999), la competitividad internacional es: “la capacidad de las empresas de un país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales”. Plantearse, desde esta lógica estrategias de internacionalización es incorporar en la agenda de las empresas el reto de la competitividad en todos aquellos aspectos que les hace fuertes frente a otras de terceros países, sea en términos de costes, calidad, servicios, I+D, redes comerciales, sectores, etc.

Sin embargo, no toda decisión empresarial pertenece al campo de las opciones estratégicas, sino que para ello dichas decisiones deben reunir tres requisitos: (1) que supongan una asignación de recursos y capacidades de la empresa al servicio de un objeto deliberado; (2) que afecte a opciones sustanciales –y no meramente subsidiarias– que definan el proyecto de la empresa; y (3) que sus efectos se muevan en un marco temporal de medio y largo plazo (Alonso y Donoso, 1998).

A continuación, se van a desarrollar los principales elementos de la estrategia de una empresa. Para cada uno de estos aspectos, se proponen unas hipótesis, que posteriormente se contrastarán con el análisis de los datos.

### **2.4.1 Plan estratégico formalizado**

Las empresas han operado durante cientos de años planificando y realizando predicciones de una forma intuitiva. No fue hasta la década de los cincuenta, cuando surgieron estudios que proclamaban que la empresa podía mejorar su eficiencia desarrollando planes estratégicos formales en los que se anticipara la evolución del entorno, los problemas que podría implicar la misma, y diseñara medidas para responder a los mismos (Steiner, 1979; Armstrong, 1983).

En su revisión de la literatura sobre exportación, Aaby y Slater (1989) concluyeron que la ausencia de planificación formal conduce a que la empresa obtenga unos resultados de exportación pobres. Así, con la planificación formal, se reduce la incertidumbre procedente de los mercados de exportación y la estrategia puede ser implantada más eficazmente (Cavusgil y Zou, 1994; Aaby y Slater, 1989). Respecto a la empresa española, tanto Alonso y Donoso (1998) como Lado et al. (2004) destacan la existencia de un plan formalizado como una de las principales razones que llevan a la empresa a iniciar una actividad exportadora.

En definitiva, parece que la mayoría de estudios coinciden en señalar que para que la empresa compita internacionalmente con éxito debe planificar formalmente los objetivos que quiere alcanzar, así como los recursos necesarios para alcanzarlos (Cavusgil, 1984; Diamantopoulos e Inglis, 1988). Por lo tanto, cabe plantear la primera de las hipótesis:

*H1: La existencia de un plan estratégico formalizado favorece la actividad exportadora*

### **2.4.2 Alianzas y acuerdos de cooperación**

Hay pocas empresas –y menos en el caso de las pyme-, con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia, por lo que la cooperación se configura como una opción muy interesante de cara a que la empresa alcance un nivel competitivo aceptable y pueda completar su cesta de recursos (Ohmae, 1989; García-Canal, 1993; Lu y Beamish, 2001; Fernández y Nieto, 2005).

El establecimiento de un acuerdo con un socio local le reporta a la empresa una serie de ventajas: (1) le facilita el acceso a sus redes de distribución, y mejora el conocimiento sobre las prácticas comerciales y de negocios del país de destino (Bonaccorsi, 1992); (2) elimina las trabas políticas a la entrada (Mowery, 1988); y (3) se puede aprovechar de las capacidades competitivas de una empresa ya instalada, aumentando su red de compromisos (Alonso y Donoso, 1998).

Las cooperaciones entre empresas desarrollan un papel importante en la internacionalización de la pyme, sobre todo durante las primeras etapas del proceso, pues éstas cuentan con menos recursos y menor experiencia internacional de inicio (García-Canal, 2004). Así, mediante el instrumento de la alianza, la pyme puede acelerar su proceso de internacionalización, penetrando “en un mayor número de mercados internacionales, pasando de local a global, en un plazo más breve de tiempo” (Canals, 1999).

A tenor de la literatura revisada, se puede concluir que para que las pyme sean globalmente competitivas deben ser globalmente cooperativas (Perlmutter y Heenan, 1986). Sobre la base de estas ideas se plantea la siguiente hipótesis:



---

*H2: El establecimiento de alianzas y acuerdos de cooperación entre empresas explica la mayor actividad exportadora*

### 2.4.3 Estrategias competitivas

La competencia es la razón de ser de la estrategia. Como dice Grant (1996): “sin competencia, la estrategia -interesada principalmente en establecer objetivos, prever el entorno y planificar el empleo de los recursos- tiene escasa importancia e interés”. Por lo tanto, resulta necesario conocer también, -si es que las hay-, las estrategias competitivas de la empresa, ya que éstas van a orientar a la empresa no sólo a la realización de sus objetivos previstos, sino también a cómo alcanzarlos.

Uno de los factores determinantes del éxito de la actividad exportadora son las estrategias competitivas (Alonso y Donoso, 1994, 1998), lo que nos ha llevado a investigar cómo deben ser estas estrategias para que la propensión exportadora se vea favorecida. El conocimiento de las estrategias competitivas de la pyme industrial española lo queremos obtener a través del modelo propuesto por Miles y Snow (1978), y del propuesto por Porter (1980). Ambos modelos, desde diferentes perspectivas, contribuyen al conocimiento de las estrategias competitivas utilizadas por la empresa, y en ellos se basan la mayoría de los estudios deductivos que analizan la configuración organizacional de las empresas (Ketchen et al. 1997).

Por una parte, Miles y Snow (1978) proponen cuatro estrategias competitivas: exploradora, analizadora, defensiva y reactiva. Las tres primeras están relacionadas con el éxito y la cuarta con el fracaso; incluso la estrategia reactiva puede calificarse como no estrategia. A continuación, explicamos sintéticamente, cada una de ellas: la **exploradora** suele realizar cambios y mejoras en los productos con relativa frecuencia; la **analizadora** mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados; la **defensiva** ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable, sin estar interesada en las modificaciones sino en la mejora continua del trabajo de su campo de actuación; finalmente, la **reactiva**, no cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

Para Miles y Snow (1978), las empresas que siguen cualquiera de sus estrategias (defensiva, exploradora y analizadora) tienen, en principio, la misma probabilidad de alcanzar un rendimiento alto. Sin embargo, cuando analizamos la actividad exportadora de la empresa, diversos estudios han determinado que no todas las estrategias competitivas conducen al mismo resultado (Hambrick, 1983; Conan et al. 1990). Así, estos trabajos muestran que la estrategia exploradora está más orientada a la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados. En esta línea, en la literatura se puede encontrar evidencia empírica que indica una asociación positiva entre las estrategias más emprendedoras –como la exploradora- y el éxito exportador (Ibeh, 2004; Kazem, 2005). De acuerdo con estos planteamientos, se proponen las siguientes hipótesis:

*H3: Las empresas que siguen una estrategia exploradora tienen una mayor orientación exportadora que las que tienen una estrategia analizadora*

*H4: Las empresas que siguen una estrategia defensiva tienen una menor orientación exportadora que las que tienen una estrategia analizadora*

Por otra parte, Porter (1980), con sus estrategias competitivas busca analizar el comportamiento de las empresas en relación con los productos que buscan comercializar en el mercado. Porter (1980) clasifica las estrategias en tres categorías: (1) la estrategia de **liderazgo general en costes**, que se caracteriza por el bajo coste en relación a los competidores; (2) la estrategia de **diferenciación**, que implica el desarrollo de un bien o servicio que sea percibido y valorado en el mercado como único; y (3) la estrategia de **enfoque o alta segmentación**, que consiste en centrarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento concreto de línea de producto, o en un mercado geográfico determinado. Según Dess y Davis (1984), cuando la empresa sigue específicamente una de estas estrategias, supera en sus resultados a aquellas cuyo comportamiento obedece a elementos de varias.

La literatura coincide en señalar que el desempeño exportador queda determinado por la estrategia competitiva que sigue la empresa (Julien y Ramangalahy, 2003; Kazem y Van der Heijden, 2006). Sin embargo, los trabajos que determinan cuál es la estrategia competitiva de Porter que más favorece o explica la actividad exportadora arrojan resultados contradictorios. Así, mientras que Namiki (1988) incorpora la estrategia de segmentación como determinante principal de la orientación exportadora, Aulakh et al. (2000) y Baldauf et al. (2000) destacan la de liderazgo en costes. Pero lo que todos estos estudios coinciden en señalar es que las empresas con una estrategia de diferenciación de productos tienen una mayor propensión exportadora. Sobre la base de esta literatura se plantean las siguientes hipótesis:

*H5: Las empresas que siguen una estrategia de diferenciación de productos tienen una mayor orientación exportadora que las que tienen una estrategia de costes inferiores a la competencia.*

*H6: Las empresas con una estrategia de segmentación tienen una mayor orientación exportadora que la que siguen una estrategia de costes inferiores a la competencia.*

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

#### 3.1. Metodología

En el presente trabajo, se explota y analiza desde una perspectiva diferente, la base de datos de 2004 creada por un equipo investigador formado por investigadores de varias universidades españolas que realizó el estudio *Estrategia e innovación de la pyme Industrial Española* (García et al. 2005) publicado por AECA<sup>9</sup>. A continuación se presenta el diseño de la muestra y el grado de cobertura finalmente obtenido. En segundo lugar, se presentan las variables objeto del análisis, indicando la medición de las mismas.

##### 3.1.1. Muestra

El objetivo principal que justificaba el diseño muestral efectuado es conseguir una muestra representativa de la estructura empresarial de la pyme industrial en España. La población de empresas a investigar corresponde a sociedades mercantiles de los sectores industriales manufactureros (CNAE 15 a 22 y 24 a 36) con un tamaño comprendido entre 10 y 250 trabajadores. La distribución de empresas en la población se ha estimado a partir del Directorio

---

<sup>9</sup> En dicha publicación puede verse la encuesta completa, así como las preguntas y variables concretas que se utilizan en este trabajo.

---

Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística (DIRCE 2003). El marco muestral de selección fue la base de datos SABI de la empresa INFORMA S.A.<sup>10</sup> De acuerdo a las premisas establecidas, el tamaño inicial de la muestra quedó fijado en 1.041 empresas. El sistema de envío y recogida de información se realizó vía fax con seguimiento telefónico, utilizando como soporte un cuestionario auto administrado dirigido al gerente de la empresa. El nivel máximo de error para la estimación de una proporción se sitúa en 2,8 puntos porcentuales con una confianza del 95%, ligeramente inferior a lo inicialmente previsto dada la ampliación del tamaño muestral conseguido.

En total se efectuaron 9.337 contactos efectivos (fax y contacto telefónico). Las respuestas válidas obtenidas fueron 1.201, lo que supone una tasa de respuesta del 12,9%. Se estableció un sistema de verificación y control de los cuestionarios recibidos, desechándose aquellos que no presentaban un nivel de calidad suficiente por estar incompletos o presentar información no consistente.

### **3.1.2. Medición de las variables y análisis estadísticos.**

En este apartado, se expone la medición de las variables utilizadas en los análisis. Por lo que respecta a la variable internacionalización, para los análisis de tablas de contingencia y de análisis de la varianza, se ha utilizado una variable dicotómica, que toma el valor 1 cuando la empresa realiza exportaciones tanto en 2002 como en 2003 y 0 en el caso contrario. Exigir que la empresa tenga actividad exportadora en dos años consecutivos se ha considerado un criterio suficientemente restrictivo como para indicar la orientación internacional de las pyme.

Para estudiar los efectos individuales se han utilizado tablas de contingencia y análisis de la varianza. Para ver el efecto conjunto de las variables objeto de análisis -realización de plan estratégico, número de alianzas y acuerdos de cooperación, y estrategia competitiva- se han efectuado adicionalmente cuatro análisis con modelos de regresión. En estos modelos de regresión la variable dependiente es el porcentaje de ventas dedicado a la exportación (en 2002 o 2003), introduciendo en los dos primeros las estrategias de Miles y Snow(1978), y en el tercero y cuarto las propuestas por Porter (1982). Como variables de control en las regresiones se han introducido el tamaño (medido por el número medio de empleados en el año que se indica) y la antigüedad (número de años transcurridos desde la creación de la empresa). El sector no se ha introducido como variable de control por pertenecer todas las empresas de la muestra al sector industrial.

---

<sup>10</sup> La base está constituida por más de 43.000 empresas industriales, de las que 18.000 tienen entre 10 y 250 trabajadores, obtenidas mediante compras masivas en los Registros Mercantiles.

VARIABLES	MEDICIÓN Y OBSERVACIONES
<b>I. INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
<b>Actividad exportadora (contingencia y anova)</b>	Variable dicotómica, que toma el valor 1 cuando la empresa realiza ventas internacionales en 2002 y 2003; 0 en caso contrario.
<b>Actividad exportadora (v. dependiente regresión)</b>	Se han considerado dos variables continuas: la primera el porcentaje de ventas destinado a los mercados exteriores en 2002 y la segunda igual, pero en el año 2003.
<b>II. ESTRATEGIA</b>	
<b>Plan Estratégico</b>	Variable dicotómica, que toma el valor 1 cuando la empresa realiza Plan Estratégico en los dos últimos años y 0 en caso contrario.
<b>Acuerdos/alianzas de cooperación</b>	Se ha definido una variable continua que toma valores entre 0 y 4 como suma de las variables dicotómicas que toman el valor 1 cuando la empresa realiza el tipo de acuerdo por el que se pregunta (comercializar productos, compras y abastecimientos, logística o actividades de I+D+i), y 0 cuando no realiza cooperación en ninguna de las citadas áreas.
<b>Estrategias competitivas</b>	<p><b>Tablas de contingencia</b> La clasificación de los tipos de estrategia más utilizada en los estudios empíricos es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Tipología de Miles y Snow (1978)</u>: variable nominal donde se distinguen cuatro categorías: estrategia exploradora, analizadora, defensiva y reactiva (método del párrafo; auto clasificación).</li> <li>• <u>Tipología de Porter (1980)</u>: variable nominal donde se distinguen tres categorías: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación (auto clasificación).</li> </ul> <p><b>Modelos de regresión</b> Para los modelos de regresión se han definido para cada medida de estrategia dos variables dicotómicas. En el caso de la tipología de Miles y Snow, la primera toma el valor 1 cuando la estrategia que sigue la empresa es la exploradora y 0 si es analizadora. Análogamente se ha procedido con la estrategia defensiva. En ambos supuestos se ha utilizado la estrategia analizadora como estrategia de referencia.</p> <p>Para la tipología de Porter, se ha procedido de forma similar, utilizando de referencia la estrategia de liderazgo en costes, definiendo dos variables dicotómicas, la primera cuando la estrategia es de diferenciación y la segunda cuando es la de segmentación.</p>

### 3.2. Análisis de resultados

#### 3.2.1. Plan estratégico formalizado

En cuanto a la influencia que tiene contar o no con plan estratégico formalizado sobre la actividad exterior de la empresa es de resaltar, tal como se recoge en el cuadro 1, que las empresas con plan estratégico formalizado tienen una orientación exportadora en el 65,6% de los casos, porcentaje significativamente superior al del conjunto de empresas de la muestra -58%-. Por el contrario, las empresas que no tienen plan estratégico formalizado tienen una orientación exportadora del 48,6% porcentaje inferior al de la medida de la muestra. Estos resultados nos llevan a aceptar la hipótesis 1, es decir, la existencia de un plan estratégico formalizado explica una mayor actividad exportadora de las pyme industriales españolas.

Estos resultados son consistentes con los encontrados por trabajos como los de Diamantopoulos e Inglis (1988) o Lado et al. (2004), en el sentido de que la formalización del plan estratégico implica una actitud de la empresa favorable a la exportación. Planificar los objetivos formalizadamente puede, por lo tanto, considerarse un sistema eficaz para que la empresa incremente su actividad exportadora. En definitiva, los resultados obtenidos coinciden con la línea seguida en la mayoría de la literatura: la planificación de la estrategia es un determinante consistente de las ventas exteriores.

**CUADRO 1**  
*Orientación exportadora según si la empresa tiene plan estratégico formalizado*

<b>Plan estratégico</b>	<b>No exporta</b>	<b>Sí exporta</b>	<b>Total</b>
No	51,4***	48,6***	100
Sí	34,4***	65,6***	100
<b>TOTAL</b>	<b>42,0%</b>	<b>58,0%</b>	<b>100</b>

Significación de la  $\chi^2$ : \*P≤0,1; \*\*P≤0,5; \*\*\*P≤0,01

### 3.2.2. Alianzas y acuerdos de cooperación

Respecto a las alianzas y acuerdos de cooperación, tal y como se puede observar en el cuadro 2, las empresas que exportan realizan más acuerdos de diferente tipo (puntuación de 1,01), frente a las no exportadoras (puntuación de 0,69). Este resultado es congruente con la afirmación de García-Canal (2004), quien destaca que cuando las pyme utilizan fórmulas de cooperación para su expansión internacional, afrontan con mayores garantías de éxito su internacionalización, pues comparten los gastos y los recursos necesarios.

Consiguientemente, cabe aceptar la hipótesis 2 y se puede asegurar de acuerdo con Bonaccorsi, (1992), que cuando la empresa mantiene relaciones estables de cooperación con otras empresas, aumenta de forma significativa su orientación internacional.

**CUADRO 2**  
*Orientación exportadora según el número de alianzas o acuerdos de cooperación en los dos últimos años\**

	<b>No exporta</b>	<b>Sí exporta</b>	<b>Total</b>
Alianzas o acuerdos de cooperación	0,69***	1,01***	<b>0,87</b>

\*Valoración del ítem: 0 a 4 .

ANOVA significación de la F: \*\*\* p ≤0,01; \*\* p ≤0,03; \* p ≤0,05.

### 3.2.3. Estrategia empresarial

Según la clasificación de estrategias competitivas de Miles y Snow, los datos del cuadro 3 ponen de manifiesto, que son las empresas que siguen una estrategia competitiva exploradora (73,4%) o analizadora (61,3%), las que exportan en porcentajes significativamente superiores a la media del conjunto de empresas encuestadas; en todo caso se confirma la hipótesis 3 en el sentido de que las empresas con estrategia exploradora tienen una mayor orientación internacional que las analizadoras.

Este resultado es congruente con la consideración de que son las pyme con una estrategia exploradora las más orientadas a la búsqueda y aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados y productos (Miles y Snow, 1978; Conant et al. 1990).

Igualmente los datos recogidos en el cuadro 3, nos permiten sostener que las empresas con una estrategia defensiva tienen una menor orientación exportadora que las analizadoras, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis número 4.

**CUADRO 3**  
***Orientación exportadora según las estrategias competitivas de Miles y Snow***

	No exporta	Sí exporta	Total
Exploradora	26,6***	73,4***	100
Analizadora	38,7***	61,3***	100
Defensiva	55,9***	44,1***	100
Reactiva (Sin estrategia)	58,5***	41,5***	100
<b>TOTAL</b>	<b>42,0%</b>	<b>58,0%</b>	<b>100</b>

Significación de la  $\chi^2$ : \*P<0,1; \*\*P<0,5; \*\*\*P<0,01.

Si nos centramos a continuación en la tipología de estrategias competitivas de Porter (1980) – cuadro 4-, encontramos que las empresas que orientan su estrategia hacia la diferenciación de productos tienen una mayor orientación exportadora (66,1%) que las que siguen una estrategia de costes inferiores a la competencia (54,3%), lo que nos lleva a aceptar la hipótesis 5.

Los datos del cuadro 4 coinciden con los obtenidos por Namiki (1988), según los cuáles las pyme exportadoras que obtenían mejores resultados –en términos de crecimiento y rentabilidad de las exportaciones- adoptaban una estrategia de diferenciación. Este resultado también es congruente con las conclusiones del trabajo de Kazem (2005), que destaca la innovación basada en el desarrollo de nuevos productos como elemento determinante del éxito exportador.

Respecto al caso español, este resultado coincide con el obtenido en el trabajo de Entrialgo et al. (2001), en el que analizan la estrategia competitiva elegida por 233 empresas españolas, de las cuales 50 eran pyme. Según dicho análisis, las empresas que siguen una estrategia de diferenciación, son más innovadoras y, por lo tanto, evidencian una mayor propensión a la exportación.

La última de las hipótesis planteadas –hipótesis número 6- relativa a que las empresas con una estrategia de segmentación de mercados tienen una mayor orientación exportadora que las que siguen la estrategia de liderazgo en costes no se soporta con los análisis efectuados, por lo que tenemos que rechazar la misma, no puede asegurarse, pues, que la ventaja en costes sea un elemento que indique una mayor orientación exportadora.

**CUADRO 4**  
***Orientación exportadora según las estrategias competitivas de Porter***

	No exporta	Sí exporta	Total
Costes inferiores a la competencia	45,7***	54,3***	100
Diferenciación de productos	33,9***	66,1***	100
Especialización en un segmento del mercado	46,3***	53,7***	100
Ninguna de las anteriores	50,0***	50,0***	100
<b>TOTAL</b>	<b>42,0%</b>	<b>58,0%</b>	<b>100</b>

Significación de la  $\chi^2$ : \*P<0,1; \*\*P<0,5; \*\*\*P<0,01.

Hasta este momento se ha efectuado un análisis individualizado de cada uno de los factores que explican la mayor o menor propensión exportadora de las pyme industriales españolas. Sería enriquecedor analizar el efecto conjunto de todas las variables explicativas analizadas utilizando para ello el método de la regresión multivariante.

En este caso se utilizan como variables dependientes los porcentajes de ventas al extranjero en cada uno de los años 2002 y 2003 respectivamente, y dado que cabe esperar problemas de multicolinealidad en las medidas de las estrategias competitivas según Miles y Snow (1978) y Porter (1980), se efectuarán los análisis separadamente, ello nos lleva a plantear cuatro regresiones; la variable dependiente y las independientes recogen a continuación:

***Regresión 1 y 2***

Variable dependiente	Porcentaje de ventas exteriores en 2002 (regresión 1) y 2003 (regresión 2)
VARIABLES INDEPENDIENTES	<b>Control:</b> tamaño de la empresa en 2002 (regresión 1) y 2003 (regresión 2) antigüedad de la empresa <b>Explicativas:</b> tener plan estratégico formalizado acuerdos de cooperación entre empresas estrategia exploradora y defensiva en relación con la analizadora (según tipología de Miles y Snow)

***Regresión 3 y 4***

Variable dependiente	Porcentaje de ventas exteriores en 2002 (regresión 3) y 2003 (regresión 4)
VARIABLES INDEPENDIENTES	<b>Control:</b> tamaño de la empresa en 2002 (regresión 3) y 2003 (regresión 4) antigüedad de la empresa <b>Explicativas:</b> tener plan estratégico formalizado acuerdos de cooperación entre empresas estrategia de diferenciación y de segmentación en relación con la de liderazgo en costes (según tipología de Porter)

Un análisis previo de los datos permite analizar las relaciones entre las variables objeto de estudio. Para ello en primer lugar cabe hacer referencia a las matrices de correlaciones entre las variables que se introducen cada uno de los modelos de regresión (cuadros 7 a 10 –Anexo I–). El análisis de las mismas permite ver, en una primera aproximación, las relaciones entre las variables, así como apreciar si, en general, pudieran existir problemas de multicolinealidad entre ellas.

Como se puede observar, a pesar de que algunas de las correlaciones son significativas, las relaciones entre las variables que van a ser introducidas, por lo general, son bajas.

Por otro lado, es necesario también comprobar el cumplimiento de todas las condiciones que la muestra debe tener para aplicar un análisis de regresión multivariante. Concretamente, el cálculo y análisis de los residuos de cada una de las regresiones permite afirmar se cumplen los supuestos de linealidad, homocedasticidad, independencia y normalidad<sup>11</sup>, siguiendo la metodología recomendada por Hair et al. (1999).

En lo referente al contraste de hipótesis, los cuadros 5 y 6 muestran los resultados de las regresiones 1, 2, 3 y 4. Como se puede comprobar, todos los modelos son significativos, lo que pone de manifiesto que las variables independientes, en conjunto, explican variaciones en los porcentajes de exportación de las empresas. No obstante, los  $R^2$  en todos los casos son bajos, hecho que nos indica que, sin duda, existen otras variables diferentes de las introducidas en el modelo que pueden estar explicando la mayor o menor orientación exportadora, dado que el modelo propuesto se ocupa sólo de las variables relativas a la estrategia; igualmente, es de resaltar que en cada uno de estos modelos la variable exportación se circunscribe sólo a un año 2002 ó 2003, lo que es una condición menos exigente que la utilizada en los análisis anteriores.

Los resultados obtenidos para las variables de control en las cuatro regresiones (cuadros 5 y 6) evidencian una clara influencia del tamaño en la mayor o menor orientación exportadora. Así, el tamaño de la empresa tiene un efecto positivo y significativo en el mayor porcentaje de ventas internacionales. Por lo que respecta a la *antigüedad*, se observa que en ningún caso se ha producido el efecto positivo que cabría esperar por la experiencia acumulada, al no observarse variaciones en la orientación exportadora de las pyme industriales españolas dependiendo de los años que las empresas llevan ejerciendo la actividad.

Por lo que se refiere al contraste de hipótesis en los modelos 1 y 2 se confirma que se cumplen las hipótesis  $H_2$  y  $H_3$ , relativas a la mayor actividad exportadora de las empresas que establecen un mayor número de alianzas o acuerdos de cooperación ( $H_2$ ) y de las empresas que siguen una estrategia exploradora en relación con la analizadora ( $H_3$ ).

Por el contrario, no se cumplen las hipótesis  $H_1$  y  $H_4$  relativas a que la existencia de plan estratégico formalizado implica una mayor orientación o actividad exportadora ( $H_1$ ), y a que las empresas con una estrategia defensiva tienen una mayor orientación exportadora en relación con las que siguen una estrategia analizadora ( $H_4$ ).

---

<sup>11</sup> Para estudiar el cumplimiento de estos supuestos se han analizado los histogramas de residuos tipificados, los gráficos de probabilidad normal y el gráfico de regresión parcial entre variables independientes y la dependiente. El análisis de estos gráficos se ha realizado para las cuatro regresiones observando que adoptan la forma sugerida por la literatura, cumpliendo, por tanto, los supuestos de normalidad. Asimismo se ha calculado el índice de tolerancia y su inverso, el índice de inflación de la varianza (FIV) encontrando que todos ellos se sitúan cercanos al 1 y no superan el valor de 1,8.



**CUADRO 5. Resultados de los modelos de regresión 1 y 2**

	% VENTAS INTERNACIONALES	
	MODELO 1 AÑO 2002 <sup>1</sup>	MODELO 2 AÑO 2003 <sup>2</sup>
<i>Tamaño</i>	0,164***	0,146***
<i>Antigüedad</i>	0,028	0,047
<i>Realiza plan estratégico</i>	-0,018	-0,022
<i>Número de alianzas y acuerdos</i>	0,141***	0,150***
<i>Estrategia Exploradora</i>	0,113***	0,122***
<i>Estrategia Defensiva</i>	-0,052	-0,057
R <sup>2</sup>	0,075	0,077
R <sup>2</sup> corregida	0,068	0,071
F	11,566***	11,967***

<sup>1</sup> Año 2002 N= 721

<sup>2</sup> Año 2003 N= 717

<sup>3</sup> Coeficientes estandarizados

(\*): Diferencias estadísticamente significativas p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01.

Por lo que se refiere al contraste de hipótesis en los modelos 3 y 4 se confirma que se cumple la hipótesis H<sub>2</sub>, relativa al efecto positivo en la actividad exportadora de las empresas que tienen un mayor número de alianzas o acuerdos de cooperación-.

Por el contrario, no se confirman las hipótesis H<sub>1</sub>, H<sub>5</sub> y H<sub>6</sub> relativas a que la existencia de un plan estratégico formalizado implica una mayor orientación exportadora (H<sub>1</sub>) y a que las empresas con una estrategia de diferenciación (H<sub>5</sub>) o de segmentación (H<sub>6</sub>) tienen una mayor orientación exportadora en relación a las que siguen una estrategia de costes inferiores a la competencia.

A la vista de estos resultados se puede asegurar que el tamaño explica una mayor orientación a la exportación de las pyme. En lo relativo a las hipótesis planteadas se encuentra soporte para las H<sub>2</sub> y H<sub>3</sub> en el sentido de que las empresas que tienen un mayor número de alianzas o acuerdos de cooperación destinan un mayor número de sus ventas a los mercados internacionales, tanto en 2002 como en 2003, y que las empresas con una estrategia exploradora –según la tipología de Miles y Show (1978)- destinan un mayor porcentaje de sus ventas a los mercados internacionales en relación con las que tienen una estrategia analizadora. Igualmente, tanto el modelo propuesto para el 2002 como el del 2003 coinciden en el rechazo de H<sub>6</sub>, relativa a la mayor orientación exportadora de las empresas con una estrategia de segmentación, en relación con la de costes inferiores a la competencia.

**CUADRO 6**  
**Resultados de los modelo de regresión 3 y 4**

	% VENTAS INTERNACIONALES	
	MODELO 3 AÑO 2002 <sup>1</sup>	MODELO 4 AÑO 2003 <sup>2</sup>
<i>Tamaño</i>	0,160***	0,136***
<i>Antigüedad</i>	0,000	0,017
<i>Realiza plan estratégico</i>	0,011	-0,017
<i>Número de alianzas y acuerdos</i>	0,084**	0,092**
<i>Estrategia Diferenciación</i>	0,031	0,022
<i>Estrategia Segmentación</i>	-0,026	-0,024
R <sup>2</sup>	0,040	0,036
R <sup>2</sup> corregida	0,032	0,027
F	4,954***	4,323***

<sup>1</sup> Año 2002 N= 594

<sup>2</sup> Año 2003 N= 591

<sup>3</sup> Coeficientes estandarizados

(\*): Diferencias estadísticamente significativas p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01.

En los resultados de los modelos de regresión no se encuentra apoyo para el resto de hipótesis planteadas, relativas a la influencia positiva en la actividad exportadora de contar con un plan estratégico formalizado, tener una estrategia defensiva –en relación con la analizadora- (siguiendo la tipología de Miles y Show), o seguir una estrategia de diferenciación en relación con la de liderazgo en costes, (utilizando la tipología de Porter).

#### 4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El objetivo de identificar e introducir la discusión relativa a los rasgos distintivos, a nivel estratégico, de las empresas exportadoras con respecto a las no exportadoras queda cumplido. Así, en virtud de los resultados obtenidos de los análisis con tablas de contingencia y análisis de la varianza, los factores explicativos del incremento en la propensión exportadora son: contar con un plan estratégico formalizado, tener un mayor número de acuerdos de cooperación de diferente tipo con otras empresas, contar con una estrategia exploradora -con respecto a la analizadora- o analizadora –con respecto a la defensiva- (según la tipología de Miles y Snow de 1978) y tener una estrategia de diferenciación de productos -en relación con la de liderazgo en costes- (según la tipología de Porter de 1980)-.

Los resultados que se obtienen cuando se introducen las variables explicativas relativas a la estrategia en un modelo de regresión, en el que se incorporan dos variables de control: tamaño y antigüedad de la empresa, para ver su efecto conjunto en la orientación exportadora son más limitados. En este sentido, hay que tener en cuenta que el nivel de exigencia para la variable orientación exportadora de la empresa se limita a un sólo un año –cuando trabajamos con los modelos de regresión-, mientras que en el caso anterior se pedía que las pyme realizaran exportaciones en dos años consecutivos, por lo que el efecto de las variables independientes podría ser más errático.

Por un lado, respecto a los resultados en los que tanto el análisis de tablas de contingencia, el análisis de la la varianza y el análisis de regresión multivariante coinciden, *en primer lugar* se confirma que tener un mayor número de alianzas o acuerdos de cooperación explica que las empresas destinen un mayor porcentaje de sus ventas a los mercados internacionales. Este resultado es consistente con los obtenidos por García-Canal (2004) y por Perlmutter y Heenan, (1986). Pese a ello, existe evidencia empírica (García Canal, 2004) que muestra que la empresa española es reacia, por lo general, a la realización de alianzas o acuerdos de colaboración con otras empresas. En este sentido las pyme deberían utilizar el instrumento de la cooperación para paliar el déficit que tienen, sobre todo en lo relativo a innovación, ya que es conocido el gran potencial que puede tener la cooperación para el desarrollo de nuevos conocimientos, tanto tecnológicos como comerciales (Levinson y Asahi, 1996).

*En segundo lugar*, en este trabajo también queda demostrado que aquellas empresas que siguen estrategias más orientadas a la innovación y a la búsqueda de oportunidades basadas en nuevos productos y nuevos mercados tienen una mayor actividad exportadora. Así, a tenor de los resultados obtenidos en ambos tipos de análisis, se confirma que las empresas con una estrategia exploradora destinan mayores porcentajes de sus ventas a los mercados exteriores que las empresas que siguen una estrategia analizadora. Este resultado es análogo al obtenido por Ibeh (2004) y Kazem (2005). Igualmente, para el caso de la tipología de Porter (1980), tanto el modelo propuesto para el 2002 como el del 2003 coinciden en que las empresas con una estrategia de segmentación no tienen una mayor orientación a la exportación que las que siguen una estrategia de costes inferiores a la competencia.

Por otro lado, a la hora de extraer conclusiones basadas en los resultados en los que ambos tipos de análisis no coinciden, hay que tomar cierta cautela, teniendo en cuenta que los dos métodos de análisis utilizados aproximan la actividad exportadora a través de la medición de diferentes indicadores. Así, en el análisis de la varianza y de tablas de contingencia mide la propensión exportadora, mientras que los modelos de regresión utilizan como variable dependiente la intensidad exportadora. En definitiva, estos resultados no coincidentes (que se refieren a las variables contar con un plan estratégico formalizado, con una estrategia defensiva en relación con la analizadora y con una estrategia de diferenciación en relación con la de liderazgo en costes) quedan abiertos a la realización estudios posteriores, dado que no se encuentran resultados consistentes en nuestro trabajo.

Otra importante aportación del trabajo, es la revisión de las diferentes aproximaciones al fenómeno de la internacionalización de la empresa. En este trabajo, con base en uno de estos enfoques -la teoría de las capacidades organizacionales (Madhok, 1997)-, se construye un modelo que permite explicar que la gestión estratégica de las capacidades de la empresa es el factor determinante de la propensión u orientación exportadora de la empresa.

Entre las limitaciones del estudio son de señalar la que deriva de haber utilizado el número de exportaciones -y no otros indicadores-, para medir el grado de internacionalización. Reconociendo que la internacionalización se puede alcanzar mediante otras vías -como la inversión-, se han utilizado los datos sobre ventas en el exterior, ya que la base de datos con la que se ha trabajado no contiene información sobre otras fórmulas para acceder a mercados exteriores. No obstante, esta limitación no es exclusiva de la base de datos utilizada. Por el contrario, si se analiza la información que aporta la Encuesta sobre Estrategias Empresariales del Ministerio de Industria con datos hasta el año 2005, nos encontramos con que el número de empresas que en su internacionalización acuden a la inversión directa en el exterior es extremadamente reducido, por lo que tampoco sería posible realizar este tipo de estudios con variables diferentes al grado de exportación de las empresas analizadas con la citada base de datos.

---

Igualmente, el utilizar alguna medida más potente en lo relativo a variables como el contar con plan estratégico formalizado, y el introducir nuevas variables explicativas no incluidas en este trabajo, son aspectos se debería de tener en cuenta en la realización de nuevas investigaciones sobre este tema.

Como futuras líneas de investigación en la materia que constituye el objeto de estudio, se propone seguir profundizando en el análisis de otros factores, además de los más directamente relacionados con la estrategia, de las pyme internacionalizadas -o exportadoras-, ya que es el modo a través del que acceden a los mercados internacionales en su gran mayoría las empresas, con el fin de proponer soluciones para aumentar las exportaciones de las pyme españolas. Para ello, sería interesante incorporar a la revisión efectuada los rasgos de empresas de otros países con una balanza comercial exterior mejor que la española.

Como reflexión final, parece que conocer los rasgos estratégicos de las pyme en relación a su actividad exportadora es positivo en general. Es más, estos datos deberían tenerse en cuenta desde las políticas de formación, de modo que se fomentara al máximo en las mismas aquellas estrategias más vinculadas con la internacionalización de las mismas. Además, esta información puede contribuir a que la pyme industrial española pueda superar las principales dificultades de cara a aumentar sus resultados exportadores. Estas dificultades pueden ser de dos tipos: (1) **externas**, como las históricas, la falta de imagen-país del producto de España o la falta de competitividad de la economía española; y (2) **internas**, como la menor preparación de los gestores de la empresa española (idiomas, capacitación específica en comercio exterior), las deficiencias tecnológicas que arrastran las pyme industriales españolas, y la escasez de recursos financieros de las mismas, consecuencia de su reducido tamaño medio.

**5. ANEXO I: TABLAS DE CORRELACIONES DE LAS REGRESIONES**

**CUADRO 7**  
**Correlación entre las variables (regresión 1) % exportación en 2002**

	Número Empleados 2002	Antigüedad	Plan estratégico	Número acuerdos	Estrategia Exploradora
Antigüedad	0,176***				
Plan estratégico	0,138***	0,072**			
Número acuerdos	0,201***	0,060**	0,215***		
Estrategia Exploradora	0,083**	-0,079**	0,052*	0,079**	
Estrategia Defensiva	-0,094**	-0,032	-0,234***	-0,195***	0,011***

(\*): Diferencias estadísticamente significativas  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ .

**CUADRO 8**  
**Correlación entre las variables (regresión 2) % exportación en 2003**

	Número Empleados 2003	Antigüedad	Plan estratégico	Número acuerdos	Estrategia Exploradora
Antigüedad	0,158***				
Plan estratégico	0,147***	0,075**			
Número acuerdos	0,208***	0,057*	0,214***		
Estrategia Exploradora	0,083**	-0,079**	0,051*	0,076**	
Estrategia Defensiva	-0,099***	-0,033	-0,234***	-0,198***	0,017***

(\*): Diferencias estadísticamente significativas  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ .

**CUADRO 9**  
**Correlación entre las variables (regresión 3) % exportación en 2002**

	Número Empleados 2002	Antigüedad	Plan estratégico	Número acuerdos	Estrategia Diferenciación
Antigüedad	0,151***				
Plan estratégico	0,129***	0,038			
Número acuerdos	0,192***	0,084**	0,205***		
E. Diferenciación	-0,004	-0,089**	0,043	0,105***	
E. Segmentación	-0,085**	-0,051	-0,027	-0,014	0,018*

(\*): Diferencias estadísticamente significativas  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ .

**CUADRO 10**  
**Correlación entre las variables (regresión 4) % exportación en 2003**

	Número Empleados 2003	Antigüedad	Plan estratégico	Número acuerdos	Estrategia Diferenciación
Antigüedad	0,138***				
Plan estratégico	0,141***	0,040			
Número acuerdos	0,191***	0,082**	0,203***		
E. Diferenciación	-0,001	-0,092**	0,050	0,108***	
E. Segmentación	-0,084**	-0,054	-0,024	-0,013*	0,008**

(\*): Diferencias estadísticamente significativas  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ .

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ACEDO, F.J. (2003): *Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de la empresa*. (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M. Y TEEGEN, H. (2000): "Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico". *Academy of Management Journal*. Vol. 43; No. 3; pp. 342-361.
- ALONSO, J.A. (1994): "El Proceso de Internacionalización de la Empresa". *Información Comercial Española*, enero 1994, nº 725; pp. 127-143.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Instituto de Comercio Exterior. Madrid.
- ANDERSEN, O. (1993): "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis". *Journal of International Business Studies*; Second Quarter 1993; 24, 2; pp. 209-231.
- ANDERSEN, O. (1997): "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks". *Management International Review*, 1997/2; vol.37; pp. 27-42.
- ANDERSSON, S. (2000): "The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 30, no. 1, pp. 63-92.
- ARMSTRONG, J. S. (1983): *Strategic Planning and Forecasting Fundamentals* en "The Strategic Management Handbook"; Coord. Kenneth Albert; Ed. McGraw Hill, Nueva York.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W. Y WAGNER, U. (2000): "Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies" *Journal of World Business*. Vol. 35; No. 1, pp. 61-80.
- Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies
- 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, No. 3, pp.461-476.
- BILKEY, W. J.; TESAR G., (1977): "The Export Behavior of Smaller -Sized Wisconsin Manufacturing Firms." *Journal of International Business Studies*. Vol. 9; Spring 1977; pp. 93-98.
- BONACCORSI, A. (1992). "On the relationship between firm size and export intensity". *Journal of International Business Studies*. Vol. 23; No. 4; pp. 605-635.
- BUCKLEY P.J.; CASSON M.C. (1976): *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- CALOF J.L., BEAMISH P.W. (1995): "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization". *Internationalization Business Review*, 4, 2, pp. 115-131.
- CAMPA, J. M. Y GUILLÉN, M. F. (1999): "The Internalization of Exports: Firm -and Location-Specific Factors in a Middle- Income Country". *Management Science*; Vol. 45. No, 11; pp. 1463-1478.
- CANALS, J. (1999): *La internacionalización de la empresa*. Madrid, McGraw-Hill.
- CAVUSGIL, S. T. (1984): "Organizational Characteristics Associated with Export Activity". *Journal of Management Studies*. Vol. 21. No. 1, pp. 3-20.
- CAVUSGIL, S. T. Y ZOU, S. (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*. Vol. 58; No. 1; pp. 1-21.
- CHETTY, S., Y BLANKENBURG HOLM, D. (2000): "Internationalization of small to medium sized manufacturing firms: a network approach", *International Business Review*, Vol. 9, pp. 77-93.
- COASE, R. H. (1937): "The Nature of the Firm". *Economica* , 4 (november): pp. 386-405.
- COASE, R. H. (1960): "The Problem of Social Cost". *Journal of Law and Economics* 3, 1: pp. 1-44.

- CONANT, J.S.; MOKWA M.P.; P. Y VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study". *Strategic Management Journal*. Vol. 11, No. 5; pp. 365-383.
- COVIELLO N.E.; MCAULEY, A. (1999): "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research". *Management International Review*, vol. 39, 1999/3.
- CUERVO A.; RAMOS M. (2002): "A Resource-based teleological analysis of the internationalization process". Presentado en 28<sup>th</sup> Annual Conference of the European International Business Academy. 8-10 de diciembre. Atenas. Grecia.
- 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.
- DESS, G. G.; DAVIS, P.S. (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 27; No. 3; pp. 467-488.
- DUNNING, J.H. (1976): *La empresa multinacional*. Fondo de Cultura Económica. México.
- DUNNING, J. H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*, Londres: George Allen & Unwin
- DUNNING, J. H. (2001): "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future". *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 8, No. 2, pp. 173-190.
- DURÁN, J.J. (2005): *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas*. Madrid, Minerva Ediciones.
- ELLIS, P. (2000): "Social Ties and Foreign Market Entry", *Journal of International Business Studies*; vol. 31(3), pp. 443-469.
- ENTRIALGO, M; FERNÁNDEZ, E. Y VÁZQUEZ, C. J. (2001): "The Effect of the Organizational Context on SME's Entrepreneurship: Some Spanish Evidence". *Small Business Economics*; vol. 16; pp. 223-236;
- FERNÁNDEZ Z. Y NIETO, M.J. (2005): "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 22.
- FISCHER, S. (1977): "Long term contracting, Sticky Prices, and Monetary Policy: Comment". *Journal of Monetary Economics*. vol.3, nº 5; pp. 317-322.
- 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-CANAL, E. (1993): La cooperación empresarial: una revisión de la literatura", *Información Comercial Española*, nº 714.
- GARCÍA-CANAL E. (1999): "Cooperative agreements in Spain alter its integration into the European Union". *European Business Review*. Vol. 99. No. 2. pp. 105-114.
- GARCÍA-CANAL, E. (2004): "El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas". *Universia Business Review – Actualidad Económica*. 3<sup>er</sup> trimestre de 2004.
- GARCÍA, F. (2005): *Análisis de la actividad exportadora en la pyme española: Relación con los resultados empresariales*. Premio Joven 2005. Universidad Complutense de Madrid.
- GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. et al. (2005): *Estrategia e innovación de la PYME industrial en España*. Madrid, AECA.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, Editorial Civitas.
- HAIR et al. (1999): *Análisis multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HAMBRICK, D. C. (1983): "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types". *Academy of Management Journal*; Vol. 26; No. 1, pp. 5-26.
- HAMEL Y PRAHALAD (1998). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ed. Ariel. Barcelona.
- HARLAND, SHEENA Y WHEELER, C. (2000): *Reflections on entry mode choice*. 26th Annual EIBA Conference Proceedings (Dec. 10-12, Maastricht)

- HYMER, S. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su Tesis Doctoral, Universidad de Cambridge.
- JAVALGI, R. G.; WHITE, S. Y 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., Y MATTSON, L.-G. (1988): "Internationalisation in industrial systems- a network approach", en N. Hood y J.E. Vahlne (eds.): *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.
- JOHANSON J. Y VAHLNE J-E. (1977) "The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments" *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. No.1. pp.: 23-32
- JOHANSON J.; VAHLNE J-E. (1990): "The Mechanism of Internationalisation". *Internationalization Marketing Review*, vol. 7, no. 4, pp. 11-24.
- JOHANSON J. Y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases." *Journal of Management Studies*; Oct. 1975; Vol.12; Iss. 3; pp. 305-322.
- JULIEN, P. Y RAMANGALAHY, C. (2003). "Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information". *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Volume 27 Issue 3 Page 227 - March 2003.
- KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (1993): "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review*, vol. 71; no. 5, sept-oct, pp. 134-147. (Traducción española en: "Cómo medir el rendimiento de la empresa", *Harvard Business Review*, 1999, pp. 161-197).
- KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F. AND IOANNIDIS, C. (1996). "Determinants of export performance in a European context". *European Journal of Marketing*. Vol. 30; No. 6; 1996; pp. 6-35
- KAZEM, A. (2005). *Export Strategy for Small and Medium Enterprises*. Ponencia para el Economic Research Forum. 12<sup>th</sup> Annual Conference. Cairo, Egypt.
- KETCHEN, D.J. JR., COMBS, J.G.; RUSSELL, C.J.; SHOOK, C.; DEAN, M.A.; RUNGE, J.; LOHRKE, F.T.; NAUMANN, S.E.; HAPTONSTAHL, D.E.; BAKER, R.; BECKSTEIN, B.A., HANDLER, C.; HONIG, H. Y LAMOUREUX, S. (1997). "Organizational Configurations and Performance: A Meta-Analysis". *The Academy of Management Journal*. Vol. 40, No. 1 (Feb., 1997), pp. 223-240.
- KOJIMA, K. (1982): "Macroeconomics versus International Business Approach to Foreign Direct Investment", *Hitosubashi Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 630-40.
- LADO, N.; MARTÍNEZ-ROS, E. Y VALENZUELA, A. (2004): "Identifying successful marketing strategies by export regional destination". *International Marketing Review*. Vol. 21; No. 6; pp. 573-597.
- LAM, L. W.; WHITE L. P. (1999): "An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process". *The Internationalization Journal of Organizational Analysis*. Vol. 7, No.2, pp. 105-134.
- LEONIDOU, L. C. Y KATSIKEAS, C. (1996): "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (3), pp. 517-571.
- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS C.S. Y PIERCY, N.F. (1998): "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions". *Journal of International Marketing*. Vol. 6; No. 2. pp. 74-102.
- LU, J.W. Y BEAMISH P.W. (2001): "The Internationalization and Performance of SMEs". *Strategic Management Journal*. Vol. 22; pp. 565-586.
- MADHOK, A. (1997): "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal* 18, pp. 39-61.
- MELLE, M. Y BARA R. (2001): "Competitividad internacional de las PYME industriales españolas". *Papeles de Economía Española*, nº 89/90.



- MERINO DE LUCAS, F. (2001): "El Proceso de Internacionalización de las Pyme". *Papeles de Economía Española*, nº 89/90; pp 106-116.
- MILES, R.E. Y SNOW, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. New York, West Publishing Company.
- MOWERY, D.C. (1988). "Collaborative ventures between U.S. and foreign manufacturing firms: An overview". En Mowery, D.C. (ed.), *International collaborative ventures in U.S. manufacturing*. pp. 37-70. Cambridge, M.A.: Ballinger
- NAMIKI, N. (1988). "Export strategy for small business". *Journal of Small Business Management*. April 1988; pp. 32-37.
- OHMAE, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances". *Harvard Business Review*. Vol. 67; No. 2; pp. 143-154.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO. (2005): "Informe sobre el comercio mundial".
- OVIATT Y MCDUGALL, P.P. (1997). "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International of New Ventures". *Management International Review*. Vol. 37; No. 2; (Special Issue), pp. 85-99.
- PENROSE, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- PERLMUTTER, H.V. Y HEENAN, D.A. (1986): "Cooperate to compete globally". *Harvard Business Review*; Vol. 64 ; No. 2; pp.136-152.
- PORTER, M.E. (1980): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ed. CECSA. México
- QUINN, R.E. Y ROHRBAUGH, J. (1983): "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, vol. 29; no. 3; pp.363-377.
- RIALP, A. (1999): "Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura", *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, nº 781, pp. 117-128.
- RIALP, A.; RIALP, J. Y KNIGHT, G. (2005): "The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry? *International Business Review*. 14/2; 147-166.
- RUGMAN, A. M. (1980): "Internalization Theory and Corporate International Finance". *California Management Review*. vol. 23. No. 2. pp. 73-79.
- RUGMAN, A. M. Y HODGETTS, R.M. (1997): *Negocios internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, McGraw Hill, México (traducción del original: *International business: A strategic management approach*, McGraw Hill, 1995).
- SIGISMUND, A. Y ORAN, J. (2002): *El cambio estratégico*. México, Oxford University Press México.
- SOROS, G. (2002). *Globalización*. Ed. Planeta. Barcelona.
- STEINER, G. (1979). *Planificación de la Alta Dirección*. Ed. Universidad de Navarra
- SUÁREZ ORTEGA, S. (2005): *La exportación como vía de internacionalización de la empresa española*. La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas. (coord. Durán, J.J.). Madrid, Minerva Ediciones.
- TEECE, D.J. (1986): "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol.3; No. 1; pp. 39-63
- VERNON, R. (1966): *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80; pp. 190-207.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5; No. 2; pp 171-180.
- WHITELOCK, J. (2002): "Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry", *International Marketing Review*, Vol. 19, no. 4, pp. 342-347.

---

ZOU, S. Y STAN, S. (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*. Vol. 15; No. 5; pp. 333-356.