

JOSÉ PLA BARBER*Departamento de Dirección de Empresas.
Universitat de València***1.º Premio Estudios Financieros 1999.****Modalidad: Contabilidad y Administración de Empresas****Extracto:**

EL objetivo de la presente investigación consiste en validar si los modelos de comportamiento desarrollados por las empresas españolas en la implementación de la estrategia internacional se ajustan a los distintos modelos teóricos que han surgido para explicar este fenómeno. El trabajo se estructura en dos partes. La primera, de carácter teórico, consta de cuatro epígrafes en los que se revisan las aportaciones básicas. La segunda parte presenta los resultados del estudio empírico aplicado a una muestra de 323 empresas internacionales españolas. Las formas de entrada en los mercados internacionales, el proceso de internacionalización, las estructuras organizativas y los procesos y enfoques estratégicos han sido los aspectos básicos analizados. El trabajo ofrece una serie de resultados adaptados a la realidad de las empresas españolas que, desde su generalidad, pueden resultar válidos para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de otras empresas que se estén planteando la posibilidad de extender sus operaciones al ámbito internacional. De igual modo, creemos que los resultados obtenidos pueden servir de referencia a las Administraciones Públicas para ajustar las medidas de fomento de la internacionalización a las necesidades actuales de las empresas.

Sumario:

Introducción.

Epígrafe 1. Métodos de entrada en los mercados internacionales.

1.1. La exportación.

1.2. Las licencias.

1.3. La inversión directa.

1.3.1. Las empresas conjuntas.

1.4. Elección del método de entrada: evidencia empírica.

1.4.1. Licencias *versus* inversión directa.

1.4.2. Empresas conjuntas *versus* filiales propias.

1.4.3. Filiales propias: adquisiciones *versus* nuevas sucursales.

1.5. Conclusiones e hipótesis.

Epígrafe 2. El proceso de internacionalización.

2.1. El enfoque escandinavo.

2.1.1. La estrategia secuencial.

2.1.2. Críticas al modelo escandinavo.

2.2. Enfoques actuales.

2.2.1. La estrategia simultánea.

2.2.2. El enfoque de red.

2.2.2.1. El concepto de red.

2.2.2.2. El enfoque de red de JOHANSON y MATTSON.

2.3. Conclusiones e hipótesis.

Epígrafe 3. Estructuras y enfoques organizativos.

3.1. Formas estructurales.

3.1.1. Las formas estructurales clásicas: funcional y multidivisional.

3.1.1.1. La estructura funcional o «u-form».

3.1.1.2. La estructura multidivisional o «m-form».

3.1.1.2.1. La división internacional.

3.1.1.2.2. Divisiones globales de producto.

3.1.1.2.3. Divisiones globales por áreas geográficas.

3.1.1.2.4. Estructuras matriciales.

3.1.2. La búsqueda del ajuste estructural a la estrategia de crecimiento.

3.2. El enfoque estratégico.

3.2.1. La organización transnacional: un cambio en el concepto clásico de la jerarquía.

3.3. Conclusiones e hipótesis.

Epígrafe 4. Procesos organizativos.

4.1. Mecanismos de coordinación y control.

4.1.1. La centralización de la autoridad.

4.1.2. La formalización.

4.1.3. La socialización.

4.1.4. Procesos de control.

4.2. Conclusiones e hipótesis.

Epígrafe 5. Aplicación empírica. La internacionalización de la empresa española.

5.1. Metodología.

5.1.1. Población.

5.1.2. Cuestionario.

5.1.3. Determinación de la muestra.

5.1.4. Recogida de datos.

- 5.2. Métodos de entrada y proceso de internacionalización.
 - 5.2.1. Métodos de entrada. Análisis a nivel de empresa.
 - 5.2.1.1. Análisis estadístico.
 - 5.2.1.2. Contraste de hipótesis.
 - 5.2.2. Métodos de entrada. Análisis a nivel de sector.
 - 5.2.2.1. Análisis estadístico.
 - 5.2.2.2. Contraste de hipótesis.
 - 5.2.3. Métodos de entrada. Análisis a nivel de país de destino.
 - 5.2.3.1. Análisis estadístico.
 - 5.2.3.2. Contraste de hipótesis.
 - 5.2.4. Análisis del proceso.
 - 5.2.4.1. Análisis estadístico.
 - 5.2.4.2. Contraste de hipótesis.
 - 5.2.5. Análisis de la «Performance».
- 5.3. Estructuras, enfoques estratégicos y procesos organizativos.
 - 5.3.1. Análisis de las estructuras organizativas.
 - 5.3.1.1. Análisis estadístico.
 - 5.3.1.2. Contraste de hipótesis.
 - 5.3.2. Análisis de los enfoques estratégicos.
 - 5.3.2.1. Análisis estadístico.
 - 5.3.2.2. Contraste de hipótesis.
 - 5.3.3. Análisis de los procesos organizativos.
 - 5.3.3.1. Análisis estadístico.
 - 5.3.3.2. Contrate de hipótesis.

Conclusiones.

Bibliografía.

NOTA: El autor desea agradecer la inestimable colaboración del profesor JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS.

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno competitivo, la estrategia internacional se configura como una de las estrategias clave para competir con éxito. Las condiciones a las que se enfrentan las empresas han cambiado y, consecuentemente, sus estrategias deben adaptarse a dichos cambios. Aspectos como la globalización de los mercados, la creación de áreas de libre comercio, la mejora de los sistemas de información, la estabilidad de los tipos de cambio, la homogeneización de las preferencias y estilos de vida, la reducción de los costes de transporte y comunicación, el incremento en muchas industrias del tamaño mínimo eficiente, entre otros, son factores que han impulsado el desarrollo de la actividad de las empresas a nivel internacional. Hoy en día, ninguna empresa puede creer que, porque sea pequeña o porque esté centrada en un mercado local poco atractivo para las grandes multinacionales, no se verá sometida a la competencia internacional. Actualmente, todas las empresas, no importa el tamaño ni el sector, se ven influidas por la doble presión de dos fuerzas gemelas: la creciente liberalización del comercio y el creciente incremento de la competencia internacional. Ambas realidades han afectado y afectarán a las empresas españolas. Más aún, si tenemos en cuenta que, por una parte, el fenómeno de la internacionalización en nuestro país tiene un carácter tardío y un tanto pasivo y, por otra parte, que el tamaño de las empresas españolas, la mayoría de ellas de reducida dimensión, puede limitar las oportunas reacciones ante estas nuevas exigencias. Desde esta perspectiva, cualquier iniciativa para clarificar los aspectos esenciales en la implantación de esta estrategia debe ser bien acogida. Por todo ello, consideramos de especial relevancia el estudio de la estrategia internacional aplicado al caso de la empresa española.

Los investigadores no han sido ajenos a esta necesidad. En los últimos años ha surgido un renovado interés por el estudio de la estrategia internacional desarrollada por las empresas españolas. Así, podemos encontrar trabajos desde una perspectiva agregada (MATÉ, 1996) o, bien, mediante el análisis de datos secundarios publicados en trabajos empíricos previos (CAMPA y GUILLEM, 1996a) o en prensa económica (SUÁREZ-ZULOAGA, 1995; RIALP y RIALP, 1996; LÓPEZ y GARCÍA, 1997). Sin embargo, la obtención de datos directamente de las empresas ha sido utilizada en menor proporción y, en ocasiones, con un alcance limitado a determinadas áreas geográficas (CAZORLA, 1997; DURÁN y ÚBEDA, 1997), a ciertos sectores de actividad (MAZA, 1991; DURÁN y LAMOTHE,

1991; DURÁN y MAZA, 1995; CAMISÓN, GIL y MARTÍNEZ, 1997), o a aspectos muy concretos de la implementación de la estrategia (RIALP y SCHMIDT, 1994). No obstante, las investigaciones de ALONSO y DONOSO (1989; 1994) a partir del análisis de las encuestas promovidas por el ICEX, y los trabajos de DURÁN (1996; 1997) y MARTÍNEZ (1997) mediante el estudio de casos, proporcionan una visión más amplia, completa y actual sobre la realidad internacional de las empresas españolas. Nuestra investigación se enmarca dentro de esta última línea de trabajos, aunque matizada por las características específicas de la muestra que fue seleccionada y, por supuesto, por los aspectos concretos que se pretendían abordar derivados de la revisión teórica.

En este sentido, el objetivo de este trabajo consiste en *validar si los modelos de comportamiento desarrollados por las empresas españolas en la implementación de la estrategia internacional se ajustan a los distintos modelos teóricos que han surgido para explicar este fenómeno*. De los resultados obtenidos, presentaremos una serie de conclusiones con repercusiones tanto en el plano teórico como en el práctico.

Cuando la empresa se plantea adoptar la estrategia internacional, debe realizar un proceso de reflexión que indudablemente requiere, en un primer momento, preguntarse si cuenta con las capacidades adecuadas para competir en los mercados internacionales y, posteriormente, si la respuesta es afirmativa, analizar cómo llevar a cabo este reto. Esta simple observación permite reflejar las etapas básicas que todo proceso sistemático de adopción de decisiones debe considerar: la formulación del problema y su resolución mediante la implementación y control de ciertas actuaciones. Conceptos pertenecientes al ámbito de la Dirección Estratégica que, como veremos a continuación, son útiles para elaborar el marco teórico a partir del cual se ha desarrollado nuestro trabajo.

Las distintas teorías responden a cuestiones tales como: ¿por qué una empresa se convierte en multinacional? ¿cuándo resultará más adecuado? ¿dónde localizará las actividades de su cadena de valor? ¿cómo llevará a cabo este proceso? ¿qué posibilidades contractuales puede considerar? y ¿cómo organizará la nueva configuración de actividades y recursos resultante? Nuestro trabajo se ha desarrollado tratando de responder a estas preguntas, profundizando, sobre todo, dado el contenido empírico que el trabajo aporta, en el ámbito de la implementación.

El trabajo se estructura en dos partes claramente diferenciadas. La primera, de carácter teórico, consta de cuatro epígrafes en los que se revisan las aportaciones básicas relativas al fenómeno de la internacionalización. La segunda parte presenta los resultados del estudio empírico aplicado a la realidad de las empresas españolas. Ambas partes se complementan y quedan ligadas mediante una serie de hipótesis.

Una vez aceptada la validez de la estrategia internacional, nos situamos en el ámbito de su implementación. Una de las primeras cuestiones a tener en cuenta consiste en establecer el (los) método(s) de entrada que la empresa utilizará. El epígrafe 1, *métodos de entrada en los mercados internacionales*, analiza estos aspectos. En una primera parte se especifican las características, subtipos y las ventajas e inconvenientes de cada uno de los métodos de entrada considerados como más

relevantes (exportación, licencias e inversión directa). A continuación se analizan una serie de trabajos empíricos que tratan de aportar evidencia en tres ámbitos de análisis: a nivel de empresa, de sector y de país de destino. Finalmente, se propone un marco general que refleja la posible relación entre los métodos de entrada y las características derivadas de los tres ámbitos anteriores, estableciéndose toda una serie de hipótesis a contrastar en el caso español.

Si en el epígrafe 1 se analizaban los métodos de entrada de forma separada, en el epígrafe 2, *el proceso de internacionalización*, se introduce la dimensión temporal. Aquí los métodos de entrada son considerados como etapas dentro de un proceso de progresiva expansión internacional. Ahora bien, dependiendo de la corriente teórica que se considere, dicho proceso puede adoptar pautas diferentes. El enfoque escandinavo, la teoría de la internalización, la teoría de la globalización y el modelo de redes nos sirven para construir un modelo general, cuya particularización para el caso español se propone como hipótesis de contraste en la parte final del epígrafe.

Mientras los dos epígrafes anteriores reflejaban *cómo* abordar los mercados exteriores, la perspectiva adoptada en los epígrafes 3 y 4 es diferente. En éstos, partiendo de la premisa de que la empresa ya ha desarrollado cierta presencia en los mercados internacionales, se trata de responder a la pregunta de *cómo* se organizarán las nuevas actividades que traspasan las fronteras nacionales. En este sentido, el epígrafe 3, *estructuras y enfoques organizativos*, analiza, en una primera parte, las características de las formas estructurales utilizadas normalmente para organizar las actividades internacionales, lo que permite, en una segunda sección, aventurar toda una serie de posibles relaciones entre dichas estructuras y la estrategia de crecimiento producto/mercado de la empresa. Desde otra perspectiva, apartándose del enfoque normativo anterior, el siguiente apartado recoge aquellas aportaciones centradas en los procesos que fluyen a través de estas estructuras, siendo en este caso esencial el enfoque estratégico que la empresa adopte. De los tres enfoques considerados: multinacional, global y transnacional, el último se convierte en un reto a alcanzar por parte de las multinacionales consolidadas internacionalmente. Las características de éste y sus implicaciones en la organización de las actividades son analizadas en la siguiente sección. El epígrafe concluye estableciendo una serie de hipótesis, derivadas de los dos bloques de literatura estudiados, que relacionan, por una parte, las estructuras con las variables de crecimiento y, por otra parte, las estructuras con los enfoques estratégicos.

El último epígrafe de revisión teórica, *procesos organizativos*, se centra en el análisis de los mecanismos de coordinación y control que permiten la implementación de la estrategia internacional. En un primer apartado, se definen las características más relevantes de la centralización, la formalización y la socialización, considerados como los mecanismos de coordinación más relevantes a nivel internacional. La siguiente sección, diferenciando entre control de resultados y control directo del comportamiento, particulariza su estudio al caso de las empresas multinacionales. En un último apartado, se establecen las hipótesis de contraste orientadas hacia la constatación de dos hechos. Por una parte, la existencia o no de ciertas relaciones de congruencia entre una serie de variables contextuales y estratégicas y los mecanismos de coordinación y control utilizados; y, por otra parte, la existencia o no de un proceso de sustitución entre los distintos mecanismos de coordinación y control a medida que incrementa la complejidad de las operaciones internacionales.

Una vez revisadas las distintas teorías y establecidas las hipótesis de contraste, nos situamos en la segunda parte del trabajo elaborada a partir del análisis de los datos obtenidos mediante una encuesta postal a una muestra de 323 empresas españolas con actividad en los mercados internacionales. Al respecto, en una primera parte se describe la metodología utilizada en el análisis empírico: la población objeto de estudio, el cuestionario utilizado, la determinación de la muestra, y la recogida de los datos. Posteriormente, se contrastan las hipótesis planteadas en los epígrafes 1 y 2. En un primer apartado, mediante la utilización del modelo de regresión *logit*, se analiza la influencia en la elección del método de entrada de ciertas características a nivel de empresa. Los dos apartados siguientes estudian la influencia en dicha elección de las variables relativas a los sectores de pertenencia y a los países de destino, mientras que la siguiente sección, mediante el uso de tablas de contingencia, especifica cómo ha sido la secuencia en la adición de nuevos métodos de entrada. Un último apartado, de carácter exploratorio, trata de establecer cierta relación entre los métodos de entrada y la valoración de algunas variables que son indicadores de la *performance* que están alcanzando las empresas.

En una siguiente sección derivada del análisis realizado en los epígrafes 3 y 4 se contrastan, mediante el análisis de varianza, las hipótesis relacionadas con el ajuste entre la estrategia de crecimiento y las formas estructurales adoptadas. Por otra parte, a través de una serie de tablas de contingencia, se mide la relación entre dichas estructuras y los enfoques estratégicos. En una última sección se aplica el análisis factorial para establecer los distintos mecanismos de coordinación y control que las empresas españolas están utilizando y las relaciones existentes entre éstos.

Por último, se especifican las conclusiones en relación con la validación de los modelos teóricos, se reflejan algunas limitaciones de la investigación y se proponen alternativas de continuidad para posteriores trabajos.

EPÍGRAFE 1. MÉTODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Aceptada la validez de la estrategia internacional, una de las cuestiones clave será determinar el método para entrar en los mercados internacionales más apropiado. En principio, existen tres formas genéricas de servir los mercados exteriores: exportar, conceder licencias o realizar directamente inversiones propias. En la práctica, las alternativas anteriores presentan diferentes subtipos siendo difícil delimitar, en ocasiones, dónde acaba un método y empieza otro. Éstas pueden ser analizadas de dos formas: como etapas adoptadas secuencialmente por las empresas que encuentran difícil seguir penetrando en sus mercados locales, o bien, tomadas individualmente, como diferentes formas de explotar ventajas comparativas en los mercados externos (HOOD y YOUNG, 1979). En el presente epígrafe adoptamos este último enfoque, mientras que en el siguiente estudiamos los métodos de manera más integrada. De esta forma, se revisan las características generales de cada uno de éstos, así como sus ventajas e inconvenientes. Posteriormente, en un análisis más detallado, analizamos una serie de trabajos empíricos centrados en el estudio de los factores más importantes que influyen en la elección de un método u otro y en las interrelaciones existentes entre ellos. El último apartado esboza unas conclusiones generales y establece una serie de proposiciones para su posterior contraste en la parte empírica.

1.1. La exportación.

La exportación es el método que menor riesgo y esfuerzo comporta, ya que permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios en el exterior, en contrapartida, los beneficios esperados también suelen ser menores que los obtenidos con los otros dos métodos. Esta opción implica producir bienes en el mercado local y venderlos en los mercados exteriores. Detrás de esta simple propuesta, se han realizado numerosos análisis que tratan de:

- a) Especificar los factores que influyen de manera determinante en la adopción de dicha decisión; y
- b) Establecer las distintas etapas por las que una empresa puede atravesar cuando se opta por esta modalidad, las cuales oscilan desde la absoluta ignorancia de los mercados exteriores hasta la total convicción de que sin éstos no está garantizado el futuro de la empresa.

La decisión inicial de exportar va a estar influida tanto por aspectos internos a la empresa, sobre todo las actitudes positivas de los directivos, como por factores externos a ella, tales como el papel desempeñado por los gobiernos y sus agencias, las cámaras de comercio, las asociaciones industriales e, incluso, la influencia de otras empresas (BILKEY, 1978). Dichos factores, en cierta medida, tienden a reducir los obstáculos percibidos por las firmas no exportadoras cuando afrontan tal decisión.

Respecto a las etapas por las que puede atravesar una firma cuando elige la opción de exportar, éstas han sido clasificadas de diferente modo (BILKEY y TESAR, 1977; REID, 1981; CAVUSGIL, 1984), aunque dichas diferencias, más que de contenido, son tan sólo formales.

En dichos modelos, el paso de una etapa a otra es explicado como un proceso de aprendizaje, donde a medida que el riesgo percibido disminuye, el nivel de compromiso asumido en los mercados externos es mayor ¹. Inicialmente, un estímulo induce a una empresa a desplazarse hacia una nueva etapa donde los compromisos asumidos son mayores. La experiencia (aprendizaje) ganada en esta etapa cambia las percepciones de los directivos, sus expectativas, etc., con lo que nuevos estímulos son introducidos para que la firma se desplace hacia otra etapa (BILKEY, 1978).

Cuando desde la Administración se adoptan determinadas políticas de fomento de la exportación, debe tenerse en cuenta esta distinción entre las distintas etapas (BILKEY y TESAR, 1977). Para empresas situadas en los estadios iniciales, es más apropiado proponer programas de consulta y asistencia directiva, formación internacional, promoción de congresos, etc., que de alguna manera, reducen la incertidumbre y ayudan a cambiar la apatía inicial de los directivos más conservadores, mientras que para empresas situadas en las últimas etapas, resulta más interesante actuar contra las barreras clásicas a la exportación (moneda sobrevaluada, existencia de aranceles, desconexión entre los mercados externos, etc.).

¹ La base teórica de este argumento se encuentra en la teoría behaviorista de la empresa (CYERT y MARCH, 1963; AHARONI, 1966) y en la teoría del crecimiento de la firma de PENROSE (1958).

En las etapas iniciales, el equipo directivo no está interesado en exportar y, por tanto, la empresa sólo vende sus productos en el mercado local. En ocasiones, pueden servirse pedidos esporádicos, pero no se hace ningún esfuerzo adicional en considerarla como una actividad cotidiana. Puede llegar un momento en el cual se supere esta apatía inicial del equipo directivo y alguien empiece a cuestionarse la validez de adoptar dicha estrategia. Este proceso empieza por la búsqueda de información y continúa con compromisos experimentales en países psicológicamente más cercanos. En esta etapa, las exportaciones representan un bajo porcentaje sobre el total de ventas de la empresa y el *marketing-mix* utilizado en los mercados externos es básicamente el mismo que el utilizado en los mercados locales. En la mayoría de los casos, es una *exportación pasiva o indirecta* donde la empresa vende a través de intermediarios independientes.

Esta exportación indirecta puede realizarse mediante la utilización de tres vías distintas (GILLIGAN y HIRD, 1986; ROOT, 1987; WALSH, 1992):

- a) La simple venta al departamento de compras de una empresa extranjera. En este caso, la empresa no está desarrollando propiamente una actividad internacional, ya que las operaciones son prácticamente similares a las operaciones domésticas.
- b) El uso de compañías especializadas que actúan como departamentos de exportación para distintas empresas conjuntamente.
- c) La utilización de la red de ventas de otra compañía (operaciones de *piggy-back*) mediante el pago, normalmente, de una comisión.

El siguiente eslabón se alcanza cuando el equipo directivo reconoce la importancia de los negocios internacionales en el logro de los objetivos corporativos. Las oportunidades de los mercados internacionales y sus problemas capturan la atención de los decisores, realizándose las oportunas adaptaciones en el *marketing-mix* de la empresa, al objeto de atender las necesidades específicas de los clientes foráneos. En esta *etapa activa*, la empresa se ha establecido en un gran número de mercados clave, considerándose la actividad exportadora como una actividad regular más que como un negocio marginal; de forma que ésta se integra en la estructura de la empresa mediante departamentos de exportación propios. En este sentido, la búsqueda de contactos, la investigación de mercados, la gestión de la documentación, la distribución física, así como el establecimiento de las políticas de precios y marcas se realizan dentro de la propia empresa.

Por último, se puede llegar a una situación donde el exportador experimentado busca oportunidades de forma sistemática a lo largo del mercado mundial y no sólo en los mercados más tradicionales, siendo artificial la distinción entre ventas foráneas y domésticas. Esta última etapa de *mayor nivel de compromiso* es el punto de partida para que la empresa considere otros métodos de servir los mercados exteriores, tales como la inversión directa en filiales de venta o producción, acuerdos contractuales con otras empresas, etc. Seguidamente, reflejamos las ventajas e inconvenientes asociados a las distintas formas de exportación:

TABLA 1.1. Ventajas e inconvenientes en las distintas modalidades de exportación

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Exportación indirecta (ventas empresa extranjera)	<ul style="list-style-type: none"> • Forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores. • No se requiere experiencia internacional. Es una extensión de la venta local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de control sobre las estrategias de marketing utilizadas en el producto y sobre la elección de los mercados de destino.
Exportación indirecta (compañías especializadas)	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se beneficia del conocimiento del mercado de la empresa especializada, pudiendo hacer uso de contactos establecidos por ella. • Los costes están compartidos entre distintas empresas, en lugar de ser soportados por una única organización. • Beneficios en costes de transporte y distribución al operar las economías de escala. • El pago a la compañía normalmente se hace sobre la base de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía puede que no cubra la totalidad de mercados donde el producto podría tener éxito. • Si la empresa especializada opera en áreas o productos poco relacionados puede que el grado de atención sea insuficiente. • Problemas a largo plazo si el volumen de ventas crece, debido a la excesiva dependencia de la compañía especializada.
Exportación indirecta (piggy-back)	<p>Para el «usuario»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Método simple y con muy bajo riesgo para empezar sus operaciones de exportación (sobre todo para las pequeñas empresas). • Pueden beneficiarse de la imagen de notoriedad del portador, de su experiencia y de su información. <p>Para el «portador»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplía el número de productos ofrecidos con lo que hace más atractiva su oferta. • Posibilidad de economías de escala en distribución y transporte. • Para ventas estacionales, es una forma de poder mantener con los productos añadidos los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas relacionados con las políticas de promoción y marcas si éstas no son fijadas antes del desarrollo de las operaciones (el «usuario» puede acabar regido por el «portador»). • Problemas relacionados con los servicios posventa en los productos de naturaleza técnica.

TABLA 1.1. Ventajas e inconvenientes en las distintas modalidades de exportación (continuación)

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Exportación directa	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de actividades de márketing (en relación a los métodos anteriores), lo que previsiblemente genere mayor volumen de ventas. • Mayor control sobre las exportaciones. • Se incrementa el <i>feed-back</i> con la consiguiente adquisición de experiencia y <i>know-how</i>. • Mayor libertad en la elección de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor coste que en los métodos anteriores.

FUENTE: *Elaboración propia, a partir de GILLIGAN y HIRD (1986), ROOT (1987) y WALSH (1992).*

1.2. Las licencias.

Un acuerdo de licencia consiste en la firma de un contrato entre el poseedor de un derecho transferible y otra empresa, por medio del cual se autoriza a esta última, bajo determinadas circunstancias, a hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y/o un pago periódico relacionado con la cifra de ventas (UNCTC, 1988). Normalmente, estos derechos se materializan en activos intangibles, tales como una marca registrada, una patente, un *know-how* específico, o aspectos relativos al proceso tecnológico. En el ámbito internacional, este método trata de combinar las ventajas competitivas de la empresa multinacional licenciadora (tecnología, habilidades de márketing y *management*, etc.) con el mejor conocimiento de los mercados que poseen las empresas locales; sin embargo, tales contratos son difíciles de diseñar y de mantener, lo que implica que su uso no se haya extendido tanto como en un principio cabría esperar (BUCKLEY y GHOURI, 1993; BUCKLEY, 1995). Dichas dificultades se materializan en aspectos que implican un incremento de los costes de transacción: la identificación de la ventaja a licenciar, el peligro de crear un nuevo competidor, la incertidumbre del comprador², la necesidad de evitar determinados usos del conocimiento y la dificultad en poner de acuerdo a compradores y vendedores (BUCKLEY y DAVIES, 1979).

TELESIO (1979) identifica dos funciones básicas que pueden desempeñar las licencias. Por una parte, la posibilidad de erigirse como una alternativa a la inversión directa en el exterior, cuando una empresa desea tener presencia en algunos mercados internacionales, pero no cuenta con los recur-

² El comprador no conoce la cantidad justa que debe pagar por el conocimiento que pretende adquirir hasta que no lo posee, sin embargo, una vez adquirido no necesita pagar por él.

los necesarios (conocimiento del mercado, capital, experiencia, etc.) o la inversión no se considera lo suficientemente rentable, dados los recursos que se necesitan invertir. En este caso, el principal objetivo que persigue el licenciador es conseguir unas ventas adicionales en un mercado específico, de modo que las licencias estarán fuertemente relacionadas con la política de inversión externa de la empresa, pudiendo considerarse como un paso previo para la adopción de otras estrategias que impliquen mayor nivel de compromiso. Para ello, las licencias deben ser planificadas y adaptadas dentro de un marco de desarrollo futuro, considerándose como una potencial fase creativa para el desarrollo de otras alternativas internacionales posibles y no como un punto final (BUCKLEY y DAVIES, 1979; WELCH, 1981). Acorde a estas consideraciones, se observa cómo las empresas que licencian, respecto a las que no lo hacen, suelen ser relativamente más pequeñas en sus industrias y contar con un grado de diversificación ³ mayor.

La segunda función desarrollada por las licencias sería el hecho de constituirse como un vehículo válido para la transmisión y desarrollo de nuevas tecnologías entre las empresas líderes en una industria (TELESIO, 1979). En esta circunstancia, las licencias formarán parte de la política de I+D de la empresa, con lo que la innovación tecnológica será un elemento fundamental en este tipo de acuerdos, permitiendo a las empresas participantes diversificar sus actividades a un menor coste.

A nivel práctico, podemos encontrarnos con diferentes tipos de licencias, existiendo en cada uno de ellos diferencias en cuanto a los derechos de las partes en la toma de decisiones, el control de los procesos y la influencia en las operaciones del licenciatario. De acuerdo a las anteriores características, UNCTC (1988) distingue las siguientes alternativas:

- **Acuerdos de distribución en el ámbito internacional.** Una empresa puede decidir distribuir sus productos en otros países a través de otras empresas mediante la firma de contratos de distribución. El licenciatario, normalmente, vende el producto en el mercado doméstico con las mismas características que éste tenía cuando lo recibió de la empresa fabricante. En este sentido, existe poca diferencia entre el distribuidor y cualquier agente de ventas de la propia compañía, ya que ésta ejerce una gran influencia sobre el distribuidor, condicionando los términos del acuerdo bajo determinados requisitos (área de mercado, publicidad, proceso de venta, etc.).
- **Franquicias.** Una franquicia es un tipo especial de acuerdo para la distribución al detalle, donde además de autorizarse el derecho a usar un producto o un sistema de ventas, la firma franquiciadora provee al franquiciado de toda una serie de servicios accesorios -publicidad, formación, asesoramiento- con el fin de estandarizar los procesos operativos y asegurar unos adecuados niveles de calidad.

³ Si el grado de diversificación es alto resulta difícil la entrada en los mercados externos con todas sus líneas de productos mediante filiales propias. Adicionalmente, la preocupación por perder el control sobre determinada tecnología o sobre cierto mercado también es menor, dado que cada línea de producto constituye una pequeña fracción del total de las ventas.

- **Contratos de fabricación.** En este tipo de acuerdos, el licenciador autoriza al licenciario a fabricar el producto con la marca comercial del primero siempre que se cumplan determinados requisitos de calidad. En este caso, el control ejercido es menor porque el licenciario, si cumple dichos requisitos, puede actuar con su propio *know-how* de fabricación. En ocasiones, esta modalidad es utilizada para probar el potencial del mercado de destino y la aceptación de los productos de la empresa en él (JARILLO y MARTÍNEZ, 1991).
- **Cesión de patentes.** Esta modalidad es la que mayor libertad ofrece al licenciario, ya que implica la posibilidad de hacer uso del derecho patentado sin necesidad de una interferencia directa por parte del licenciador. Ello es debido a la nula o escasa asociación entre ambas empresas, con lo que el desempeño de las actividades por parte del licenciario no supone una amenaza real a la reputación o marca del licenciador.

TABLA 1.2. Ventajas e inconvenientes de las licencias

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Licencias	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida expansión. • Bajo coste para el licenciador. • Pueden servirse mercados marginales o de difícil acceso. • Posibilidad de utilizar conocimientos, directivos y políticas de marketing locales. • No es necesaria una gran inversión en recursos directivos propios. • Requiere poca inversión de capital y suele proveer un alto retorno sobre la inversión inicial. • Amplia gama de formas contractuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles complejidades en los requisitos legales. • Posibles problemas en encontrar adecuados licenciarios. • Posibles dificultades en controlar eficazmente las licencias foráneas. • Si la relación es insatisfactoria puede resultar difícil rescindirla. • El licenciario puede convertirse en un competidor cuando expira la licencia. • Mantener los estándares entre las unidades puede resultar complejo (sobre todo en el caso de las franquicias).

FUENTE: *Elaboración propia a partir de GILLIGAN y HIRD (1986), ROOT (1987) TREADGOLD (1991) WALSH (1992), y DAWSON (1994).*

1.3. La inversión directa.

La inversión directa en el exterior es el método más importante de afrontar los mercados exteriores ya que, bajo esta modalidad, la empresa está comprometiendo en el exterior sus propios recursos. Es la opción más arriesgada, pero la que suele ser más rentable a largo plazo y por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirla. De hecho, es considerada, a menudo, como sinónimo de los términos internacionalización o empresa multinacional. Existen muchas formas de inversión directa que reflejan no sólo las diferencias económicas y legales de cada país, sino también la creciente tendencia a utilizar aquella forma que mejor se adapte a las peculiaridades y objetivos de cada operación particular de inversión. Sin embargo, en la mayoría de los casos no existe una clara línea de corte entre una forma y otra, siendo común encontrar combinaciones de éstas. De forma general, vamos a centrarnos en las dos modalidades más importantes: filiales propias, bien sean éstas adquiridas o de nueva creación, y empresas conjuntas.

La empresa inversora asume, mediante la utilización de filiales propias, la totalidad del control de la operación exterior, del riesgo y de los beneficios potenciales. Esta opción implica internalizar los activos de la operación externa dentro de una propiedad y control común, adquiriendo una empresa en el mercado local, o bien, creando una nueva unidad en dicho mercado. La elección de una forma u otra dependerá de los beneficios y costes asociados a cada alternativa reflejados en la siguiente tabla:

TABLA 1.3. Ventajas e inconvenientes de las adquisiciones y filiales de nueva creación

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Evita los costes de entrada iniciales en un nuevo mercado. • Método de entrada bastante rápido. • <i>Cash-flow</i> casi inmediato. • Oportunidad para utilizar <i>know-how</i> establecido y relaciones existentes con otras empresas. • Oportunidad para entrar en nuevos sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras culturales e institucionales hacia las adquisiciones. • Problemas derivados de la integración de la adquisición. • Las sinergias que, en principio, parecen preverse pueden no existir o ser muy difíciles de llevar a cabo. • Problemas derivados de la rigidez de las operaciones y directivos ya establecidos. • Barreras de salida si cometemos un error. • La evaluación de la posible firma a adquirir es difícil y conlleva cierto tiempo. • En el caso de adquisiciones, las ayudas públicas ofrecidas a inversores externos son mucho más difíciles de conseguir.

TABLA 1.3. Ventajas e inconvenientes de las adquisiciones y filiales de nueva creación (continuación)

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Nueva filial	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la empresa desde el principio sin tener que estar sujetos a restricciones. • Permite crear una nueva imagen. • Alto nivel de control financiero y directivo, así como de las operaciones y de la estrategia. • Posibilidad de obtener economías de escala y de alcance. • Es la opción más rentable a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto coste y alto riesgo. • Pueden surgir problemas cuando el mercado externo está muy distante. • Se necesita tiempo para poder empezar a obtener retornos sobre la inversión.

FUENTE: *Elaboración propia a partir de GILLIGAN y HIRD (1986), ROOT (1987), TREADGOLD (1991), WALSH (1992) y DAWSON (1994).*

1.3.1. Las empresas conjuntas.

Una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes. Una empresa conjunta posee, por tanto, personalidad jurídica propia y realiza operaciones por sí misma (HARRIGAN, 1985). Las ventajas e inconvenientes más importantes de esta modalidad se reflejan en la siguiente tabla:

TABLA 1.4. Ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Empresas conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir costes y riesgos de entrada. • Puede ser un primer paso en el que se comprueba la realidad del mercado. • Oportunidad para el intercambio de recursos: información, tecnología, experiencia, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en encontrar un adecuado <i>partenaire</i>. • Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilos de dirección, prácticas de negocio, etc.

TABLA 1.4. Ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas (continuación)

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Empresas conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> • Forma rápida de entrar en los mercados externos. • Puede servir para evitar restricciones de los gobiernos foráneos sobre propiedad y control de las empresas. • Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control. • Posibilidad de comportamiento oportunista por parte de algún socio. • En las grandes empresas, integrar las distintas empresas conjuntas entre los diferentes países puede resultar complejo. • Pérdida de independencia.

FUENTE: *Elaboración propia a partir de GILLIGAN y HIRD (1986), ROOT (1987), CONTRACTOR y LORANGE (1988), TREADGOLD (1991), WALSH (1992) y DAWSON (1994).*

1.4. Elección del método de entrada: evidencia empírica.

La elección del método de entrada es resultado del balance entre fuerzas distintas, a menudo, conflictivas. La variedad de factores, la dificultad para medir su influencia relativa y la necesidad de anticipar su evolución en un período futuro de planificación convierte dicha decisión en un complejo proceso, analizado desde distintas perspectivas y a lo largo de numerosos estudios, de los cuales, seguidamente, hacemos referencia a aquellos que consideramos más relevantes.

Dada la gran cantidad de trabajos existentes y las diferencias respecto a los métodos de entrada considerados, clasificamos las distintas aportaciones en tres grandes grupos: trabajos que analizan la elección de licencias frente a la inversión directa, estudios que determinan los factores principales en la utilización de empresas conjuntas o filiales propias y, por último, trabajos que clarifican la elección entre una filial de nueva creación o una adquisición.

1.4.1. Licencias versus inversión directa.

Los fundamentos de la teoría de los costes de transacción son utilizados mayoritariamente como argumento básico para justificar la elección entre comercializar determinada ventaja que posee la empresa en los mercados externos mediante el uso de licencias, o explotarla internamente en la propia compañía a través de la inversión directa en el exterior. En definitiva, la elección vendría dada por la comparación entre los costes de transacción en los que se incurre al acudir al mercado y los

costes internos de organizar dicha actividad en el seno de la empresa (CAVES, 1982). Ahora bien, existen determinados factores que inciden sobre ambos costes e indirectamente sobre la elección del método elegido:

1. *A nivel de empresa*, las licencias se consideran como la segunda mejor opción de entrada, una vez se comprueba que ésta no posee los recursos necesarios (personal, capital, conocimiento de los mercados, etc.) para realizar inversiones directas (CLEGG, 1990). De hecho, CONTRACTOR (1984) demuestra cómo el nivel de licencias en un país determinado, para cada una de las empresas que considera, está negativamente correlacionado con el nivel de inversión directa, lo que nos induce a pensar que estamos considerando, más que opciones complementarias, métodos sustitutos. Los trabajos de NEWBOULD *et al.* (1978), BUCKLEY y DAVIES (1979), TELESIO (1979) y WELCH (1981), mediante estudios de casos, muestran cómo este hecho es especialmente significativo en las empresas más pequeñas de cada industria, que tienden a utilizar las licencias como primer paso para superar tales carencias y, al mismo tiempo, conseguir una presencia más o menos uniforme en los mercados internacionales.

En relación a la naturaleza de la ventaja susceptible de ser explotada internacionalmente, se observa un mayor uso de las licencias cuando dichas ventajas pueden quedar perfectamente codificadas en una patente ⁴, una marca o un producto. En el caso contrario, cuando esta ventaja se basa en un *know-how* específico con un alto componente de conocimiento tácito, como puede ser el caso de capacidades tecnológicas o directivas, el método de entrada utilizado será la propia inversión directa, ya que dichos conocimientos son muy difíciles de transferir, en ocasiones, sin la transferencia del equipo humano o de la propia organización (BUCKLEY y DAVIES, 1979; TEECE, 1981; CONTRACTOR, 1984; KOGUT y ZANDER, 1992). Por tanto, en este argumento se estaría justificando la eficiencia de la propia empresa para transmitir dichos conocimientos a sus propias subsidiarias a un menor coste que a una organización ajena; y por otra parte, que dichos conocimientos se convierten en plataformas que facilitan el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y dificultad en poder ser imitados (KOGUT y ZANDER, 1992).

2. *A nivel de sector*, la elección entre licencias o inversión directa está influida por el nivel de gasto en I+D y por la estructura de la competencia. En relación al primer factor, se encuentra una mayor propensión a utilizar las licencias en sectores donde existen mayor número de innovaciones y mayor complejidad en la configuración de los productos, debido a los rápidos cambios tecnológicos (TELESIO, 1979; CLEGG, 1990). Respecto al segundo factor, existe cierta controversia según se considere la estructura del sector en el país de destino o en el país de origen. En el primer caso, la existencia de oligopolios con fuertes productores locales, que incluso pueden tener poder para influir en las políticas gubernamentales sobre restricciones a la inversión directa, favorecerá el uso de las licencias (BUCKLEY y

⁴ Las patentes incrementan los posibles beneficios que pueden obtenerse mediante otro tipo de licencias, y además permiten segmentar el mercado internacional, evitando la competencia de licenciados en terceros países.

DAVIES, 1979). En el segundo caso, la existencia de oligopolios en los países de origen hace que, una vez alguno de los competidores realiza determinado movimiento hacia los mercados exteriores, los demás tiendan a seguirle, con lo que se necesitan métodos de entrada con un elevado grado de control que permitan responder rápidamente a dichos movimientos (filial 100%), comprobándose, por tanto, el menor uso de las licencias (KIM y HWANG, 1992).

3. *A nivel del país de destino*, DAVIDSON y MCFETRIDGE (1984; 1985) comprueban cómo la probabilidad de utilizar licencias en la transmisión de tecnología, frente al uso de inversión directa, disminuye conforme incrementa:

- a) La experiencia en un país,
- b) El tamaño del mercado en cuestión, y
- c) La similitud de las características demográficas y culturales respecto al país de origen.

Asimismo, CONTRACTOR (1984) demuestra cómo el número de licencias disminuye y el de inversiones directas aumenta a medida que incrementa el nivel de desarrollo económico del país de destino (medido en términos de industrialización y PIB *per cápita*); mientras que, por el contrario, el uso de licencias se ve favorecido por el incremento de las capacidades tecnológicas en el país de destino y por la existencia de políticas gubernamentales regulando las inversiones directas del exterior.

1.4.2. *Empresas conjuntas versus filiales propias.*

La elección entre filiales propias o empresas conjuntas ha sido ampliamente tratada en los modelos teóricos revisados anteriormente. Las conclusiones que se extraen de su estudio quedan validadas empíricamente en numerosos trabajos a partir del contraste del impacto de una serie de factores sobre la estructura de propiedad de las inversiones externas:

1. *A nivel de empresa*, el tamaño de la firma inversora, su grado de diversificación y experiencia, y el tipo de conocimiento transmitido son los factores señalados en la literatura con mayor frecuencia.

Respecto al tamaño de la empresa, existe cierta disparidad en el resultado de los diferentes estudios. Generalmente, se acepta la importancia de las empresas conjuntas en la estrategia de internacionalización de las pequeñas empresas, dadas sus limitaciones de recursos y la diferente actitud frente al riesgo en relación a las grandes empresas. Los trabajos de STOPFORD y WELLS (1972), GÓMEZ CASSERES (1985), KOGUT y SINGH (1988a, 1988b) y AGARWAL y RAMASWAMI (1992) dan soporte a esta hipótesis. No obstante, LARIMO (1992) muestra cómo la probabilidad de utilizar empresas conjuntas es mayor en las inversiones realizadas por grandes empresas que en aquellas realizadas por pequeñas y medianas empre-

sas, mientras que ERRAMILLI (1991) no encontró ningún efecto del tamaño de la firma en la elección del método de entrada. Asimismo, NEWBOULD *et al.* (1978), en su estudio sobre la inversión externa realizada por pequeñas empresas, comprueban cómo la mayoría de las empresas de la muestra (72%) se decantan por la utilización de filiales propias. Esta controversia parece quedar explicada en los trabajos de SANNA RANDACCIO (1991) y MUTINELLI y PISCITELLO (1996) al encontrarse una relación entre el tamaño de la firma inversora y la estructura de propiedad en forma de U, es decir, la probabilidad de utilizar una filial propia incrementa con el tamaño de la empresa hasta cierto punto donde la probabilidad de formar una empresa conjunta empieza a incrementar de nuevo. De esta forma, queda justificada la utilización de las empresas conjuntas por las pequeñas firmas en términos de limitaciones financieras y directivas y por las firmas de mayor tamaño en términos de su mejor disposición para negociar buenas condiciones, sobre todo, en industrias oligopólicas donde la cooperación se convierte en un buen vehículo para la coordinación de la conducta de las empresas y la transmisión de información, de forma que puedan obtenerse ciertos beneficios derivados de la colusión.

En relación al grado de diversificación de la empresa inversora, se comprueba cómo, a medida que éste incrementa, aumenta la probabilidad de utilizar como método de entrada las empresas conjuntas. Este hecho se explica por la necesidad de obtener recursos complementarios de las empresas activas en las industrias donde se entra por primera vez, quedando validado, entre otros, en los trabajos de STOPFORD y WELLS (1972); STOPFORD y HABERICH (1978); KOGUT y SINGH (1988a, 1988b), GÓMEZ CASSERES (1989a) y HENNART (1991b).

Por otra parte, en la mayoría de estudios, se encuentra una preferencia por las filiales propias frente a las empresas conjuntas a medida que incrementa la experiencia internacional de la empresa inversora (DAVIDSON, 1980; GÓMEZ CASSERES, 1985; GATIGNON y ANDERSON, 1988; KOGUT y SINGH, 1988; HENNART, 1991a; ARGAWAL y RAMASWANI, 1992). El argumento básico subyacente es que la internacionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen. Desde esta óptica, la entrada inicial mediante filiales propias implicaría incurrir en determinados riesgos debido a la falta de conocimientos sobre las condiciones locales, surgiendo las empresas conjuntas como una posible solución transitoria que permite acumular información sobre el entorno local, minimizando los riesgos de entrada. Una vez disminuye la incertidumbre inicial, la empresa adquiere mayor confianza en sus propias posibilidades decantándose en sucesivas operaciones, en el mismo país o en países culturalmente similares, por la inversión en filiales propias.

Por último, en los casos donde resulta muy difícil establecer un adecuado contrato con un socio, dado que el tipo de conocimiento transmitido desde la matriz a las filiales es tácito o no está lo suficientemente protegido, como puede ser una marca comercial o una determinada tecnología, las empresas preferirán como método de expansión internacional sus propias filiales. STOPFORD y WELLS (1972); FAGRE y WELLS (1982), GATIGNON y ANDERSON (1988), GÓMEZ CASSERES (1989b) confirman una relación positiva entre el uso de filiales en la expansión internacional y el gasto en I+D y marketing de la empresa matriz.

2. *A nivel de sector*, se observa una mayor propensión a utilizar empresas conjuntas en el caso de aquellos sectores intensivos en recursos naturales controlados por firmas locales, normalmente sujetos a políticas gubernamentales que desincentivan e incluso prohíben la propiedad total a las empresas extranjeras, y en los que generalmente el tamaño mínimo eficiente necesario es elevado (STOPFORD y WELLS, 1972; CAVES, 1982; ROOT, 1987; GÓMEZ CASSERES, 1989a; HENNART, 1991b; LARIMO, 1992). De igual forma ocurre en el caso de las industrias intensivas en I+D. El incesante ritmo de innovaciones tecnológicas y la mayor necesidad de adaptar los procesos y productos a las necesidades cambiantes de los clientes hacen que el éxito competitivo de las empresas dependa, más que en el pasado, de su capacidad para acceder a recursos complementarios (KOGUT y SINGH, 1988a; 1988b; GÓMEZ CASSERES, 1989a, 1989b).

Por último, es interesante señalar el impacto del grado y naturaleza de la competencia, aunque estos factores no hayan sido considerados en la literatura con tanta frecuencia como los anteriores. GÓMEZ CASSERES (1985) y KOGUT y SINGH (1988b) sugieren un incremento en el uso de empresas conjuntas conforme aumenta el número de competidores dado que su coste disminuye⁵. En relación a la naturaleza de la competencia (local *versus* global) podemos intuir una mayor propensión a utilizar empresas conjuntas en el caso de competencia local, debido al menor tamaño requerido y a la mayor necesidad de adaptación a los gustos locales, mientras que, la necesidad de coordinación entre las distintas unidades a nivel mundial y el mayor tamaño requerido implicará un mayor uso de las filiales en el caso de competencia global (LARIMO, 1992; KIM y HWANG, 1992).

1.4.3. *Filiales propias: adquisiciones versus nuevas sucursales.*

Una vez asumida la elección de internacionalizarse mediante el uso de filiales propias, también se plantea la disyuntiva entre crear de nuevo una sucursal o adquirir alguna empresa existente en el mercado de destino. El punto de partida para este análisis puede encontrarse en CAVES (1982). Según este autor, las adquisiciones ofrecen un beneficio más bajo pero menos incierto. El riesgo es menor porque la empresa adquirida está establecida en el mercado con el consiguiente conocimiento de éste y la correspondiente cartera de clientes, sin embargo, el beneficio también es menor debido a la competencia en el mercado de empresas, que tiende a incrementar el precio justo que debería pagarse en la operación de compra para satisfacer a los accionistas.

A partir de esta base, podemos señalar una serie de variables que tienen una influencia decisiva sobre el riesgo de la operación. Generalmente, se asume que el riesgo asociado a las operaciones internacionales disminuye conforme incrementa la experiencia de las empresas. En este sentido, cabe esperar que las firmas con mayor experiencia, al haber aumentado paulatinamente su

⁵ Dicho argumento se justifica a partir de (a) la disminución del incentivo para la internalización conforme desaparece la oportunidad para la posible utilización de precios monopolísticos, y (b) la disminución de los costes de transacción en la transferencia de tecnología a medida que incrementa el número de competidores (LARIMO, 1992).

capacidad para tratar con los diferentes entornos locales, prefieran invertir creando sus propias unidades, dada la mayor rentabilidad de esta opción. Por otra parte, las empresas más diversificadas tienden a entrar en los mercados externos vía adquisición, consecuencia de la mayor incertidumbre asociada a las nuevas actividades (WILSON, 1980; CAVES, 1982; CAVES y MEHRA, 1986; ZEJAN, 1990).

Desde otra perspectiva, a nivel de sector, las condiciones en el mercado de inversión y la naturaleza de la demanda también serán determinantes en la elección del tipo de filial (KOGUT y SINGH, 1988b). Concretamente, se espera que la probabilidad de entrar mediante adquisiciones sea mayor cuanto más bajo sea el grado de concentración del mercado (mejores condiciones en el precio a pagar dada la mayor oferta y mayor probabilidad de encontrar un adecuado candidato) y más bajo sea el crecimiento y la elasticidad de la demanda, ya que una demanda creciente diluiría los efectos de interdependencia entre las empresas ocasionando mayor margen de maniobra para las empresas de nueva creación (WILSON, 1980; ROOT, 1987; ZEJAN, 1990; HENNART, 1991b).

1.5. Conclusiones e hipótesis.

En el presente epígrafe se han analizado las principales características de los métodos de entrada en los mercados exteriores, señalando las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos, así como los trabajos empíricos que tratan de verificar los factores determinantes en dicha elección.

De forma general, puede afirmarse que es una decisión muy compleja, influida por gran cantidad de factores relativos a los sectores y los países en los que se compite y a las propias características de la empresa. No obstante, podemos, a modo de conclusión, establecer ciertas generalizaciones:

- En primer lugar, en el caso de empresas cuya ventaja competitiva se basa fundamentalmente en su propio *know-how* (especialmente conocimientos tácitos, tecnología específica, etc.) resulta determinante la protección de éste y, por lo tanto, si no está totalmente garantizada la no diseminación de su ventaja competitiva, se preferirá, de forma general, el uso de filiales propias, aunque el resto de condiciones desincentive dicha opción.
- En segundo lugar, en aquellas empresas que compiten en industrias altamente concentradas, caracterizadas por una interdependencia oligopólica y cuyo tamaño suele ser grande, la necesidad de adaptarse continuamente a los movimientos de los competidores, implicará el uso de métodos de entrada donde la capacidad para poder tomar decisiones sea elevada (filiales 100%), de forma que se agilice la toma de decisiones y puedan adoptarse en algunas unidades internacionales posibles sacrificios en favor del conjunto de la empresa.
- En tercer lugar, las grandes empresas diversificadas, normalmente pertenecientes a sectores intensivos en I+D, preferirán las empresas conjuntas como forma de complementar sus ventajas competitivas, compartir costes y hacer frente a los rápidos cambios tecnológicos.

- Por último, las pequeñas empresas con limitada experiencia internacional, una vez superada la etapa inicial de exportación, si entran en mercados cuya demanda es creciente, y en los que existe un gran número de competidores, se decantarán por las empresas conjuntas, si el conocimiento transmitido es específico y con un alto componente tácito, o por las licencias, si dicho conocimiento puede codificarse fácilmente.

Dada la gran cantidad de proposiciones que podrían derivarse de la anterior revisión, trataremos de verificar aquellas hipótesis que creemos de mayor relevancia y que pueden ser operativizadas sin excesiva complejidad. Nuestra propuesta quedaría especificada en los siguientes términos y su contraste se realizará en la parte empírica.

A) A NIVEL DE EMPRESA

Hipótesis 1. La mayor especificidad e intangibilidad de los productos / procesos envueltos en la actividad internacional supondrá el uso de métodos de entrada que impliquen un mayor grado de control.

Hipótesis 2. La mayor experiencia internacional implicará la adición de nuevos métodos de entrada que suponen un mayor grado de compromiso y riesgo.

Hipótesis 3. Las empresas que siguen una estrategia multidoméstica preferirán métodos que impliquen un bajo nivel de control, mientras que las empresas que persiguen una estrategia global optarán por métodos que suponen un mayor grado de control.

Hipótesis 4. Se espera una relación en forma de U entre el tamaño y la utilización de las empresas conjuntas. Es decir, las empresas conjuntas serán utilizadas tanto por pequeñas empresas como por las grandes empresas.

Hipótesis 5. Las licencias pueden considerarse como una alternativa a la inversión directa en las pequeñas empresas que no cuentan con los recursos necesarios (conocimiento del mercado, experiencia, etc.).

Hipótesis 6. En las empresas más diversificadas se observará una mayor propensión en el uso de empresas conjuntas.

B) A NIVEL DE SECTOR

Hipótesis 7. Las grandes empresas pertenecientes a sectores donde existe una elevada concentración utilizarán, en mayor medida, filiales propias, sin pasar por las etapas previas.

Hipótesis 8. En los sectores más intensivos en tecnología prevalecerá el uso de métodos que impliquen un mayor grado de control.

C) A NIVEL DE PAÍS DE DESTINO

Hipótesis 9. En los países cuyos mercados presenten una demanda creciente o un gran potencial, se espera el desarrollo de métodos de entrada con el mayor grado de compromiso (inversión directa frente a otros).

Hipótesis 10. En los países donde la distancia psicológica percibida es menor se espera el uso de métodos que implican un mayor grado de compromiso (inversión directa frente a otros) ⁶.

⁶ Esta hipótesis es una de las dos proposiciones básicas de la escuela de Uppsala, y como tal, en la parte empírica se intentará su verificación integrada en la parte relativa al análisis del proceso.

EPÍGRAFE 2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En el epígrafe anterior analizábamos los métodos de entrada de manera separada. En el presente epígrafe, ya vistas las características básicas de dichos métodos, se adopta una perspectiva dinámica. En este caso, los métodos de entrada son considerados como etapas dentro de un proceso de progresiva expansión internacional. Ahora bien, dicho proceso dependiendo de qué corriente teórica estemos considerando puede adoptar diferentes pautas. Seguidamente, revisamos las características más importantes de las teorías establecidas al respecto. En un primer apartado, se analiza el modelo secuencial de Uppsala, toda una serie de trabajos empíricos que lo avalan, así como las críticas vertidas en su contra. En un segundo apartado, enlazando con las críticas al modelo secuencial, se explicita una perspectiva más acorde con el entorno global, a través del desarrollo de las propuestas establecidas por la teoría de la internalización, la teoría de la globalización y el enfoque de redes. Finalmente, tratamos de reflejar la complementariedad entre las diferentes teorías formulando un modelo general que abarcaría al conjunto de éstas. Derivadas del modelo planteado, se establecen las hipótesis de contraste específicas para el caso español.

2.1. El enfoque escandinavo.

Según la literatura escandinava (JOHANSON y VALHNE, 1977; JOHANSON y WIEDERSHEIN-PAUL, 1975), la internacionalización de las empresas sigue un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre los mercados externos. Desde este punto de vista, en primer lugar, la inversión de la empresa en un mercado en particular se realiza mediante una secuencia de distintas etapas, donde en cada una de ellas, a medida que se va adquiriendo experiencia en dicho mercado, el nivel de recursos comprometidos es mayor; y en segundo lugar, las empresas prefieren adquirir conocimientos sobre los mercados externos antes de competir en éstos y por ello, en un principio, son preferidos los mercados similares al de origen.

2.1.1. La estrategia secuencial.

JOHANSON y WIEDERSHEIN-PAUL (1975) realizaron un doble análisis en el estudio del proceso de internacionalización llevado a cabo por cuatro empresas suecas envueltas ampliamente en el entorno internacional. Por una parte, identificaron cómo se desarrolla este proceso en un país en concreto y, por otra parte, las pautas seguidas en sucesivas entradas en otros países.

1. Respecto al primer análisis, reflejaron la regularidad de las empresas suecas al seguir un modelo de entrada en un determinado país mediante la adopción escalonada de las siguientes etapas:

- Exportación irregular.

- Exportación vía agentes independientes.
- Filiales de ventas.
- Filiales de producción.

Conforme se adoptan nuevas etapas y se adquiere más experiencia, los recursos comprometidos y los niveles de información, hacia y desde el mercado, son mayores.

2. Para explicar la extensión de estas operaciones a nuevos mercados, utilizaron el concepto de *distancia psicológica*, que incluye aquellos factores tales como las diferencias de lenguaje, culturales, políticas, educacionales, etc., que dificultan los flujos de información entre las empresas y los mercados. De forma general, el estudio confirmó una correlación negativa entre la distancia psicológica y el establecimiento de filiales, es decir, se espera que las filiales se desarrollen primero en países vecinos o similares donde la percepción de dicha distancia es menor. En dos firmas también se produjo una correlación positiva entre las etapas con mayor grado de compromiso y el tamaño del mercado.

El anterior trabajo ha sido depurado por JOHANSON y VALHNE (1977, 1990) mediante la formulación de un modelo teórico, el cual explica el carácter incremental del proceso de internacionalización de una forma dinámica. El modelo asume como hipótesis básica que la falta de conocimientos sobre los mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, consecuentemente, a medida que estos conocimientos incrementan, el nivel de recursos comprometidos en la arena internacional es mayor⁷. En esta formulación teórica, los resultados de un ciclo de acontecimientos constituyen el *input* de los siguientes, siendo la base la distinción entre los aspectos estáticos (conocimientos y compromisos en los mercados exteriores) y los dinámicos (decisiones sobre comprometer recursos y el desarrollo de las actividades).

El conocimiento del mercado y los compromisos en éste afectan a las decisiones sobre comprometer nuevos recursos y a la forma en que las actividades se desarrollan. Al mismo tiempo, el resultado de estas actuaciones cambia el conocimiento del mercado y el nivel de recursos comprometidos, y así sucesivamente, en nuevos ciclos de acontecimientos.

Los compromisos en los mercados externos incluyen no sólo la cantidad de recursos comprometidos, sino también el grado de compromiso adoptado, es decir, la dificultad o no para encontrar un uso alternativo a dichos recursos, de forma que este nivel será mayor, cuanto mayor sea la integración entre las diferentes partes de la empresa. Las decisiones sobre incrementar el nivel de recursos están basadas en el conocimiento del mercado que se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas.

⁷ Esta idea de incrementar los compromisos internacionales, a medida que la incertidumbre se reduce, fue señalada en un estudio clave por AHARONI (1966).

JOHANSON y VAHLNE (1977) afirman que este tipo de decisiones son una respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado, consecuencia de la experiencia y del desarrollo de operaciones en dicho mercado. Esto explica por qué el proceso de internacionalización, a menudo, se desarrolla lentamente a través de distintas etapas incrementales.

Investigaciones posteriores, en el contexto escandinavo, han revelado un alto grado de consistencia, al menos durante la década de los setenta, con el modelo de internacionalización a través del proceso secuencial.

LUOSTARINEN (1979, 1994), en un estudio sobre las operaciones exteriores de las empresas industriales finlandesas, encontró que, alrededor del 65% de las compañías de su muestra, realizaban operaciones que no implicaban un alto nivel de compromiso de recursos (exportación, agentes de venta, etc.), un 33%, después de tener presencia en los mercados externos con los métodos anteriores, habían empezado también a producir, mientras que tan sólo un 2% producía directamente en el exterior sin haber pasado previamente por las etapas de menor nivel de compromiso.

SWDENBORG (1982) describe la distribución regional de las inversiones exteriores sueca, americana y británica, como función de los nudos políticos y culturales y de la proximidad geográfica; mientras que HORNELL y VALHNE (1982), en el caso de las multinacionales de ingeniería suecas, señalan la existencia de tres etapas incrementales en el proceso de internacionalización, desde las inversiones iniciales en redes de márketing y distribución, hasta finalmente el establecimiento de un completo sistema enfocado hacia la satisfacción de los clientes. De igual forma, GANDEMO y MATTSON (1984)⁸ destacan la importancia de los factores culturales y el modelo escalonado de internacionalización seguido por algunas firmas suecas.

La investigación de LUOSTARINEN (1979) muestra un proceso de internacionalización por etapas, no sólo en términos de los modos de penetración utilizados, sino también en la clase de productos ofrecidos y el tipo de mercado abordado. Así, por ejemplo, los productos ofrecidos son divididos en cuatro categorías: bienes, servicios, sistemas y *know-how*. El proceso empieza con la introducción en los mercados externos de bienes, mientras que la prestación de servicios y la venta de sistemas y de *know-how* aparecen más tarde y aproximadamente en dicho orden.

JUUL y WALTERS (1987) en un estudio sobre el proceso de internacionalización de las empresas noruegas en el Reino Unido, validan las hipótesis formuladas en el modelo escandinavo relativas a la distancia psicológica y al proceso escalonado de internacionalización, sin embargo, el estudio es menos concluyente en cuanto a la política de producto enunciada por LUOSTARINEN (1979).

⁸ Citado por JUUL y WALTERS (1987).

2.1.2. Críticas al modelo escandinavo.

Actualmente, la mayor complejidad y dinamismo del entorno internacional obliga a las empresas a competir de distinta forma. Se ha desarrollado toda una serie de trabajos empíricos que analizan esta nueva forma de competir en los mercados internacionales, demostrándose, bajo estas nuevas circunstancias y en algunos casos, la pérdida de poder explicativo del modelo escandinavo.

TURNBULL (1987) muestra, en la mayoría de los casos que analiza, la dificultad de observar una secuencia ordenada y progresiva del proceso de internacionalización. Según este autor, es más apropiado considerar un proceso contingente, influido por el entorno donde se opera, la estructura de la industria y la propia estrategia de marketing de la empresa. En la misma línea empírica, el estudio realizado por SULLIVAN y BAUERSCHMIDT (1990) no encuentra diferencias significativas en la apreciación de los directivos de empresas, situadas en distintas etapas del proceso, sobre los incentivos y barreras para la internacionalización, lo que implica, al contrario de lo postulado por el modelo secuencial, la poca influencia del distinto grado de conocimiento sobre los mercados externos. Finalmente, cabe destacar la investigación realizada por HEDLUND y KVERNELAND (1983), quienes intentan validar el enfoque secuencial con la experiencia de las firmas suecas en el mercado japonés, ya que con una estructura similar al estudio de JOHANSON y WIEDERSHEIN-PAUL (1975), muestran cómo el proceso de internacionalización está cambiando hacia un enfoque más directo y rápido, posiblemente influido por cambios en el entorno, tales como la creciente disminución de las diferencias entre los países industrializados y los cambios en las compañías al incrementarse su habilidad en manejar la complejidad de los negocios internacionales.

2.2. Enfoques actuales.

La realidad actual de las empresas, inmersas en una economía globalizada, apunta hacia un proceso de internacionalización distinto, donde como hemos visto anteriormente, jugarán un papel primordial las variables relativas al entorno, la propia estrategia de la empresa, influida por su capital humano idiosincrásico, y la estructura de la industria en la que se compete. Mientras que el enfoque secuencial tiene un considerable mérito, particularmente describiendo las etapas iniciales de entrada en los mercados foráneos; desde la perspectiva de las multinacionales ya establecidas, se necesita un enfoque más plural e integrador. Las teorías que se examinan a continuación, de alguna manera, tratan de incorporar dichas variables.

2.2.1. La estrategia simultánea.

Existen otras corrientes teóricas que describen el proceso de internacionalización de forma totalmente opuesta al modelo escandinavo. Las empresas se internacionalizan adoptando en concreto una etapa del proceso pero simultáneamente en un gran número de mercados, ya que, o bien éstos se consideran iguales, o bien cada uno de ellos difiere del resto y, por lo tanto, no tiene sentido la acumulación de experiencia y conocimientos sobre las condiciones en dichos mercados.

Por una parte, la teoría de la globalización (PORTER, 1980, 1986) considera los mercados de los países industrializados básicamente similares y, por tanto, según CASSON (1993a), implícitamente, se está asumiendo la poca utilidad en retrasar la entrada en los mercados exteriores, esperando que la experiencia de las primeras inversiones reduzca la incertidumbre. Desde la década de los setenta, un número creciente de industrias se están convirtiendo en «globales»⁹, lo que implica importantes cambios en las estrategias de las empresas. Éstas se han visto obligadas a rediseñar la totalidad de sus formas de operar en el exterior para conseguir ventajas en dichos mercados globales, de modo que intentan cubrir una amplia parte de los mercados y de la forma más rápida posible.

En este tipo de industrias, alguno de los competidores detecta una oportunidad de crecimiento de mercado y, en consecuencia, adopta una *estrategia global* con el objeto de situarse en una posición ventajosa. Dicha estrategia, normalmente, implica diseñar el producto/servicio de forma que pueda ser ofrecido a los mayores segmentos del mercado, en alguno o todos los mercados nacionales de mayor demanda; así como, mecanizar el proceso operativo, establecer los precios de acuerdo con la expectativa de un rápido crecimiento de las ventas y expandir su oferta de forma agresiva (BUZZELL, QUELCH y BARTLETT, 1992).

Por otra parte, la teoría de la internalización (BUCKLEY y CASSON, 1976), tal y como se ha visto en el epígrafe primero, más que explicar procesos, intenta justificar la existencia de una específica institución económica, la empresa multinacional, mediante el balance entre los costes de transacción que existen cuando determinadas actividades son realizadas en el mercado, y los costes internos de llevar a cabo dichas actividades en el seno de la empresa. Ahora bien, CASSON (1993a) especifica la asunción por la teoría de dos condiciones que, de alguna forma, modelan el proceso de entrada en los diferentes mercados. Por una parte, la presunción de que todos los mercados son diferentes entre sí, de manera que hay siempre un coste de entrada y, por ello, las economías de alcance relativas a la experiencia en otros mercados no son relevantes; por otra parte, que la mayoría de estas empresas poseen determinado conocimiento específico, normalmente asociado a una patente, lo que les confiere una momentánea ventaja monopolística, la cual debe ser explotada en el mayor número de mercados posibles antes de que ésta expire.

Desde ambas perspectivas (globalización e internalización), resulta más interesante para la empresa desarrollar un modelo de entrada simultáneo. Ello implica adoptar una etapa específica del proceso, de la forma más rápida posible, en todos aquellos mercados donde se considere que existen oportunidades de negocio. Bajo este punto de vista, las ventajas derivadas de ser los primeros y dificultar la entrada a los competidores son consideradas más importantes que el posible riesgo asociado a dichas inversiones dada la incertidumbre de los mercados foráneos.

⁹ Una industria global es aquella donde la posición competitiva de la empresa en un país está afectada en gran medida por su posición competitiva en otros países y viceversa, y por tanto, está formada por una serie de industrias domésticas ligadas entre sí, donde los rivales compiten entre ellos sobre una base mundial (HOUT, PORTER y RUDDEN, 1982; PORTER, 1980, 1986).

Aunque ambas corrientes teóricas recomiendan un proceso de internacionalización simultáneo, la teoría de la internalización reconoce reticencias psicológicas de entrada que el enfoque global no tiene en cuenta y, por lo tanto, en ocasiones, se considera como más válida la estrategia «nula», consistente en permanecer en el mercado doméstico y conceder licencias sobre su *know-how* para que sea explotado por otras firmas que posean mejores conocimientos sobre las condiciones de los mercados foráneos (CASSON, 1993a).

Cierta evidencia empírica de las propuestas descritas anteriormente puede encontrarse en MCDUGALL, SHANE y OVIATT (1994), MADSEN y SERVAIS (1997) y OVIATT y MCDUGALL (1997). Estos autores analizan casos de empresas que, desde el momento de su fundación, compiten en los mercados internacionales con las formas más avanzadas de internacionalización. Se observa que la mayoría de estas empresas pertenecen a sectores intensivos en tecnología tales como el informático, el de equipamientos médicos, el óptico o el de telefonía móvil. Según los directivos de estas empresas, la globalización de estos sectores exige, como requisito esencial para poder hacer frente a la competencia y sobrevivir, ser internacionales desde los inicios de la actividad.

2.2.2. El enfoque de red.

Desde otra perspectiva, el enfoque de red (JOHANSON y MATTSON, 1988) considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países. Para comprender este enfoque, en un primer apartado definimos qué entendemos por «red» y, posteriormente, establecemos las características más relevantes del modelo.

2.2.2.1. El concepto de red.

Durante los últimos años ha crecido el interés por demostrar que la simple dicotomía entre el mercado y las empresas, como mecanismos alternativos de coordinación de actividades económicas, son, tan sólo, dos de las numerosas posibilidades que existen. Las actuales multinacionales están envueltas en un amplio conjunto de relaciones, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia y con toda una serie de instituciones, tales como los gobiernos, las universidades o las instituciones financieras, las cuales van a condicionar sus estrategias. En ocasiones, dichas relaciones también se extienden indirectamente a los proveedores de sus proveedores, los clientes de sus clientes, etc. En general, todo este entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que bien, directa o indirectamente, conectan los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen lo que entendemos por una red o «*network*» (JOHANSON y VAHLNE, 1990; D'CRUZ y RUGMAN, 1992, 1993; DUNNING, 1992).

CASSON y COX (1993) y CASSON (1996) especifican las dos características fundamentales que toda red debe presentar. Por una parte, la confianza de cada uno de los miembros de la red en el correcto comportamiento de los demás, ya que ello significa asegurar la calidad de los flujos de infor-

mación dentro de la red a un bajo coste y, por otra parte, la independencia de los distintos miembros, en el sentido de que cada integrante posee y controla sus propios recursos. Los participantes de una red son mutuamente interdependientes y, consecuentemente, sus actividades necesitan ser coordinadas, sin embargo, en lugar de realizarse dicha coordinación por el mercado o por jerarquías individuales, ésta ocurre a través de la propia urdimbre de transacciones desarrollada por las empresas, donde lejos de buscarse el beneficio inmediato, se intenta preservar la eficiencia de la red como un todo y, en definitiva, la eficiencia de la empresa en el largo plazo (DUNNING, 1992).

La coordinación de estas actividades económicas a través de las redes, evita una gran parte de los costes de transacción que frecuentemente surgen con los mecanismos de mercado pero, al mismo tiempo, también los potenciales altos costes burocráticos resultantes de la internalización de dichas actividades en el seno de la empresa. Para ello, es necesario que los agentes implicados tengan confianza en que todos los miembros de la red actuarán respetando los acuerdos previamente pactados. No obstante, lo que resulta más interesante para nuestros propósitos, está relacionado con el desarrollo de estas redes, ya que si dichas redes pueden mantener su integridad conforme se expanden, surge la posibilidad de que en situaciones donde la coordinación resultaría compleja (por ejemplo, los negocios internacionales), ésta pueda llevarse a cabo con una relativa poca internalización formal de la toma de decisiones (COX y CASSON, 1992).

2.2.2.2. El enfoque de red de JOHANSON y MATTSON.

Desde esta perspectiva, JOHANSON y MATTSON (1988) explican el proceso de internacionalización de las empresas a partir de la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y aquellas correspondientes a las redes. De acuerdo con el modelo, la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes si la empresa está altamente internacionalizada o no, y del grado de internacionalización de la red a la que pertenece.

- Determinada empresa puede considerar ventajoso explotar en el exterior alguno de sus activos y, por lo tanto, la posibilidad de internacionalizar sus actividades, aunque, ni ésta, ni las demás firmas de la red a la que pertenece, tengan establecidas relaciones con otras empresas en el exterior. Esta empresa «*iniciadora*» tiene un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores y, además, tampoco puede utilizar sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlo, ya que éstos no se han internacionalizado. Ello implica la asunción de determinado riesgo que la empresa intenta minimizar utilizando una estrategia de penetración consistente en cubrir los mercados cercanos mediante métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso.
- Dicho proceso puede conducir a una situación donde la firma esté altamente internacionalizada pero la red continúa teniendo bajos niveles de internacionalización. En tal situación, esta empresa «*solitaria*» ha adquirido conocimientos sobre nuevos entornos, en ocasiones muy diferentes al local, con lo que el riesgo de entrar en nuevos mercados es percibido

como menor y, por ello, la entrada en mercados similares no es tan necesaria como en el caso anterior. La experiencia y los recursos permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican mayor nivel de compromiso, actuando, al mismo tiempo, como promotora de la internacionalización de los demás miembros de la red (proveedores, clientes e incluso competidores) mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales.

- En la situación contraria, cuando los proveedores, clientes y competidores de una red están altamente internacionalizados, incluso la firma doméstica pura está inmersa en un conjunto de relaciones indirectas con redes foráneas que, de alguna forma, pueden actuar como impulsoras de su propia internacionalización. En tales circunstancias, dichas «empresas rezagadas» no necesitan acudir primero a los mercados más cercanos, ya que el modelo de internacionalización está más guiado por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada. Como característica general, nos podemos encontrar con pequeñas firmas, altamente especializadas, que contribuyen a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red.
- Finalmente, cuando la empresa y el entorno están altamente internacionalizados, la posición internacional de las empresas está profundamente condicionada por los demás miembros de la red. En esta situación, predomina el uso de filiales de venta y fabricación, siendo fundamental la coordinación de todas las unidades dado que la empresa considera los mercados como un «todo», transfiriendo recursos de unas unidades a otras. Otro aspecto importante sería el incremento de las posibilidades de «externalización», dado que las relaciones entre las diferentes firmas ya han sido ampliamente consolidadas.

2.3. Conclusiones e hipótesis.

En los enfoques analizados parece existir cierto conflicto al establecer una respuesta adecuada al desarrollo del proceso de internacionalización, sin embargo, más que explicaciones alternativas, pueden considerarse puntos de vista complementarios, ya que cada uno de ellos asume distintas características de las empresas, de sus estrategias, de los mercados, y de los diferentes entornos en los que se va a desarrollar la actividad empresarial. La suma de las distintas configuraciones nos daría una perspectiva más general del proceso, aunque, cabe señalar cómo el enfoque de «red» parece apuntar en esta dirección. Desde esta perspectiva, si analizamos la tipología propuesta por JOHANSON y MATTSON (1988), encontramos determinadas características en cada uno de los tipos de multinacional especificado (iniciadora, solitaria,...) que, de alguna forma, se ajustan a los modelos más simples.

Seguidamente, establecemos una serie de proposiciones que configuran un modelo general que engloba las distintas corrientes (**figura 2.1**). Dichas proposiciones podrían contrastarse en un estudio amplio que incorporase empresas de distintas nacionalidades sometidas a condiciones diferentes en relación a las redes internacionales; sin embargo, en nuestro estudio, dado que se limita al caso español, sería difícil contrastar la totalidad de éstas. Es por ello que al final del epígrafe se proponen unas hipótesis de contraste, derivadas de las anteriores reflexiones, acordes con las características específicas de la empresa española.

1. El enfoque escandinavo presenta los estados iniciales de una empresa al plantearse la decisión de internacionalizar sus actividades. Desde este punto de vista, las empresas cuentan con poca experiencia internacional, recursos limitados y cierta aversión al riesgo. Dichas características coinciden con las de la «*empresa iniciadora*» del enfoque de red, con la salvedad de que este último también considera las relaciones que la empresa, desde sus etapas iniciales de internacionalización, tiene con los demás miembros de la red en la que se encuentra inmersa, y la posible influencia que puedan tener, aunque éstas, en principio, sean nulas. Este estadio requerirá la adopción de un modelo de desarrollo secuencial, minimizando el riesgo a través de la adquisición de experiencia y la acumulación de *know-how*.

La proposición a contrastar en un estudio general vendría definida en los siguientes términos: *cuando las empresas tienen poca o ninguna experiencia en la arena internacional, y la red de relaciones empresariales en las que se encuentran inmersas presenta bajos índices de internacionalización, éstas intentan minimizar el riesgo mediante un proceso de internacionalización secuencial, incrementándose gradualmente el nivel de recursos comprometidos.*

A partir del momento inicial, nuestro análisis considera (con las limitaciones que supone la modelización de la realidad) dos posibilidades, bien que la empresa incremente significativamente su presencia en los mercados internacionales, pero no así su red; o bien, que la red se internacionalice quedándose la empresa estancada en los estados de internacionalización iniciales.

2. Cuando la empresa tiene una elevada presencia internacional, pero la red de relaciones que tiene establecidas básicamente se apoya en el país de origen, nos encontraríamos ante un tipo de organización definido por distintos autores como la *empresa solitaria* (JOHANSON y MATTSON, 1988), la *empresa líder* (KNICKERBOCKER, 1973) o la *empresa flagship* (D'CRUZ y RUGMAN, 1992).

El modelo de internacionalización más adecuado para explicar las pautas seguidas por este tipo de empresas, creemos que sería el propuesto por la teoría de la internalización. Según esta teoría, la expansión internacional es vista como un proceso de explotación del *know-how* generado a través de las actividades de investigación y desarrollo en el mercado local. Este *know-how* le aporta a la empresa ciertas ventajas competitivas, que deben ser explotadas antes de que éstas se disipen, y por ello la necesidad de desarrollar un modelo de entrada simultáneo. A partir de estas reflexiones podríamos validar la siguiente proposición: *cuando el grado de internacionalización de la red es escaso, pero la empresa está altamente internacionalizada se adopta un proceso de internacionalización simultáneo.*

3. En la situación donde la red presenta un elevado grado de internacionalización, pero la empresa en cuestión ha visto retrasado su desarrollo internacional, nos encontramos frente a la «*empresa rezagada*» del enfoque de red. En este caso, *más que un modelo de entrada secuencial o simultáneo, consideramos que la empresa va a estar fuertemente influida por la empresa líder de la red (cliente o competidor) y, por tanto, su modelo de desarrollo internacional vendrá definido en función de ésta, mediante la adopción de una estrategia consistente en «seguir a la competencia» o «seguir al cliente».*

4. Es evidente que el enfoque simultáneo, visto desde la teoría de la globalización, tiene lugar en aquella situación donde, tanto el mercado como las empresas están altamente internacionalizados, siendo éstas las mismas condiciones especificadas por el modelo de red en «*la Internacional junto con otras*». Mientras el primero incide más en analizar el proceso desde el punto de vista de la empresa individual, el segundo hace énfasis en la importancia de la interacción de ésta con el conjunto de organizaciones con las que tiene establecidas relaciones que, de alguna manera, condicionan su proceso de internacionalización. Ambos modelos determinan un proceso de internacionalización fuertemente influido por la complejidad, dinamismo del entorno e interdependencia entre los distintos mercados nacionales. Desde este punto de vista, podemos plantear la siguiente proposición general: *cuando el grado de internacionalización, tanto de la red como de la empresa en cuestión, es elevado, se adopta un proceso de internacionalización simultáneo, influido en gran medida por los miembros de la red a la que se pertenece.*

En la **figura 2.1** ilustramos a partir de una modificación del enfoque de red, las proposiciones planteadas:

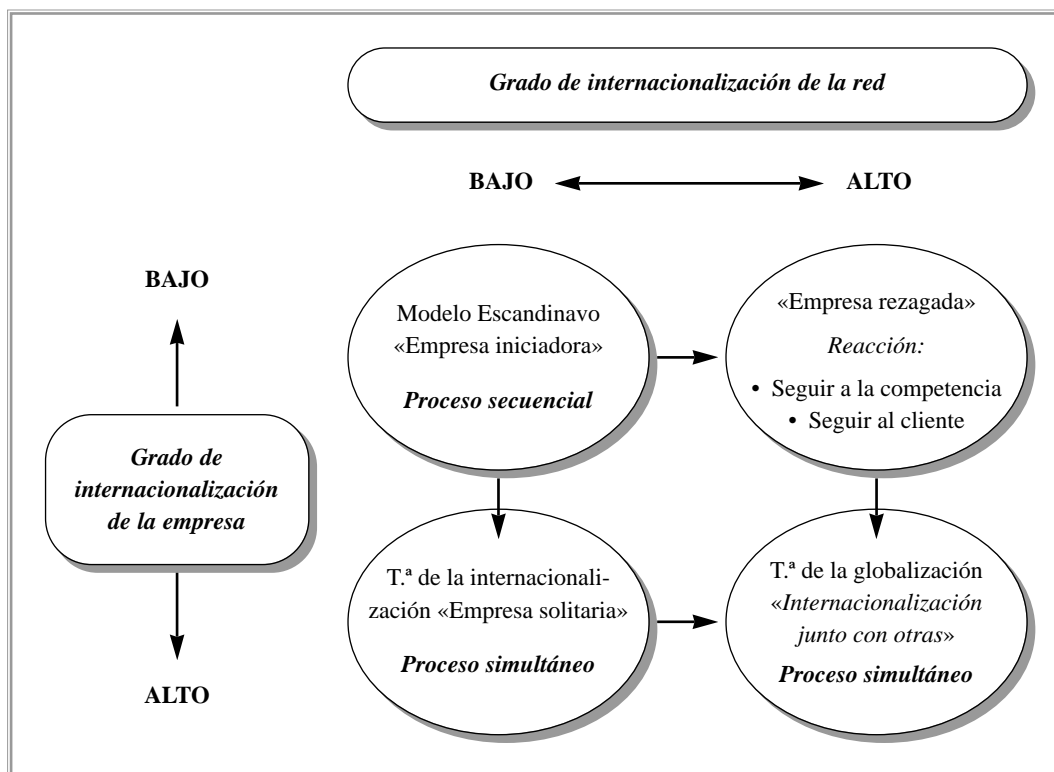


FIGURA 2.1. El enfoque de red como modelo contingente

FUENTE: *Elaboración propia, a partir de CASSON (1993) y JOHANSON y MATTSON (1988).*

Tal y como reflejábamos anteriormente, las propias características de nuestro estudio, limitado al caso español, nos impiden testar la totalidad de las anteriores proposiciones. No obstante, partiendo de las premisas:

- a) que la internacionalización de la economía española ha sido un fenómeno tardío en comparación con otros países ¹⁰, lo cual ha influido en el poco grado de desarrollo de redes internacionales, y
- b) que las empresas españolas se encuentran en los estados iniciales de internacionalización;

la hipótesis a contrastar sería:

Hipótesis II. El enfoque más apropiado para explicar el proceso de internacionalización de las empresas españolas sería el modelo secuencial, y consecuentemente:

- Se espera un proceso escalonado de adición de métodos con mayor compromiso internacional a medida que incrementa la experiencia.
 - Inicialmente, se preferirán como mercados de destino aquellos países donde la distancia psicológica percibida sea menor ¹¹.
-

EPÍGRAFE 3. ESTRUCTURAS Y ENFOQUES ORGANIZATIVOS

Cuando una empresa realiza sus primeras inversiones en el exterior, o bien, incrementa su presencia internacional en los mercados, debe tratar de integrar estas nuevas actividades en su estructura organizativa o de adaptar ésta al proceso de crecimiento, ya que va a surgir toda una serie de nuevas relaciones que, de no encauzarse en la estructura adecuada, dificultarían la implementación de la nueva estrategia.

Una estructura organizativa que ha sido diseñada para atender unas condiciones determinadas de un país no será, posiblemente, la más apropiada cuando se establecen operaciones internacionales. Teniendo en cuenta este hecho, resulta interesante examinar las distintas formas estructurales que las empresas multinacionales suelen utilizar y los procesos organizativos que ayudan a que

¹⁰ Esta afirmación ha sido constatada en numerosos estudios empíricos (entre otros, ALONSO y DONOSO, 1994; MATÉ, 1996; LÓPEZ y GARCÍA, 1997). De hecho, CAMPA y GUILLÉN (1996b) califican a nuestro país, de acuerdo al ciclo de desarrollo de la inversión exterior, como un «*late investor*» caracterizado por tener una posición inversora en el exterior que no alcanza el valor esperado acorde con su grado de desarrollo económico, tanto cuantitativamente como cualitativamente.

¹¹ Estas dos consecuencias ya han sido enunciadas como hipótesis particulares en el epígrafe anterior relativo a métodos de entrada.

dichas estructuras funcionen eficientemente. En el presente epígrafe analizamos los aspectos estructurales, mientras que en el siguiente se estudiarán los procesos organizativos. Con el estudio de las estructuras reflejamos qué actividades se desarrollarán en cada parte de la organización y cómo han evolucionado dichas estructuras conforme ha cambiado la orientación estratégica de la empresa, mientras que con el análisis de los procesos observamos quién tomará las decisiones, de qué forma se controlará su ejecución y cómo se transmitirá la información a lo largo de la organización.

En un primer apartado, describimos las características de las estructuras utilizadas con más frecuencia por las empresas. En la segunda sección, se revisan algunos modelos que prescriben cierto ajuste entre la estrategia de crecimiento y las estructuras utilizadas. En el siguiente punto cambiamos de enfoque, es ahora cuando se analizan los nuevos modelos organizativos que se centran sobre todo en el análisis del flujo de procesos que circula a través de las estructuras. Estos dos últimos apartados permiten, en un último epígrafe, plantear las correspondientes hipótesis para contrastar en el caso español.

3.1. Formas estructurales.

Seguidamente, exponemos las estructuras organizativas comúnmente utilizadas por las empresas multinacionales e identificadas en numerosos trabajos (entre otros; CHANDLER, 1962; STOPFORD y WELLS, 1972; ROBOCK y SIMMONDS, 1973; FRANKO, 1976, 1978; GALBRAITH y NATHANSON, 1978; EGELHOFF, 1982; RUGMAN *et al.*, 1985; BARTLETT y GHOSHAL, 1989; MARTÍNEZ y JARILLO, 1991; DUNNING, 1992; RUGMAN y HODGETTS, 1995; STRATEGOR, 1995). No obstante, en la práctica, la mayoría de las estructuras de las empresas multinacionales no se ajustan exactamente a ninguna de estas tipologías. Cada empresa, en cierto sentido, es única y, por tanto, capaz de adaptar la estructura a sus características peculiares, más aún, teniendo en cuenta la necesidad de introducir cambios a lo largo del tiempo conforme se desarrollan los negocios internacionales.

3.1.1. Las formas estructurales clásicas: funcional y multidivisional ¹².

3.1.1.1. La estructura funcional o «u-form».

Este tipo de estructura divide la empresa en una serie de departamentos especializados funcionalmente, cada uno de ellos relacionado con la oficina general, la cual tiene centralizada la autoridad.

¹² Dada la gran cantidad de aspectos que nuestro trabajo abarca, aquí nos centramos básicamente en todas aquellas referencias relativas a las estructuras y tratadas por autores enmarcados dentro de las teorías sobre la internacionalización. Para un estudio más general de las estructuras organizativas pueden consultarse, entre otros, los autores clásicos del enfoque contingente BURNS y STALKER (1961) o LAWRENCE y LORSCH (1967) en lo que se refiere a las relaciones estructura-entorno; CHILD y MANSFIELD (1972) con respecto a la relación tamaño-estructura y WOODWARD (1965) en la relación tecnología-estructura. Una revisión sobre la relación entre factores de contingencia, diseño de la estructura y estrategia de la empresa puede encontrarse también en MORENO-LUZÓN *et al.* (1998).

En el ámbito internacional, cuando la empresa se encuentra en las etapas iniciales de expansión externa, suele adoptarse una estructura funcional en la que las operaciones foráneas son una simple extensión de las operaciones domésticas. En principio, a medida que crecen las exportaciones suele crearse un departamento de exportación o asignar dicha responsabilidad a algún directivo. Conforme aumenta la importancia de estas actividades, pueden formarse filiales comerciales independientes cuyos presidentes tienen una gran autonomía respecto a la matriz, dependiendo directamente del presidente de la compañía localizado en el país de origen (STOPFORD y WELLS, 1972; STRATEGOR, 1995).

Algunos autores (FRANKO, 1974; 1978; HEDLUND, 1984), denominan este último tipo especial de relación, característico de las multinacionales europeas en la década de los setenta, como la estructura «madre-hija» o «matriz-filial», construida sobre la base de la utilización de expatriados como presidentes de las filiales. Dichos ejecutivos han pasado por un proceso de socialización (EDSTROM y GALBRAITH, 1977) que legitima sus tareas directivas y la transmisión de información mediante canales informales, más que a través de reglas escritas o procesos estandarizados. De esta manera, se obtiene un alto grado de descentralización en la toma de decisiones, manteniéndose la integración a nivel de compañía.

En este tipo de estructuras, la información relativa a varias funciones sólo se encuentra en el nivel más alto de la organización y, por lo tanto, las filiales no tendrán la información necesaria para ser capaces de intervenir en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, el nivel de intercambio de información táctica entre la matriz y las filiales y/o departamentos funcionales es elevado, aunque entre las distintas filiales o departamentos es bajo, con lo que sólo resultan válidas en situaciones estables (EGELHOFF, 1982; HEDLUND, 1984; 1986).

ROBOCK y SIMMONDS (1973) opinan que este tipo de estructura se establece normalmente como respuesta a alguna oportunidad o amenaza del entorno internacional, pero no responde a ningún tipo de planificación. En estos casos, estas primeras operaciones de inversión en el exterior suelen ser de escaso volumen y su éxito no amenaza la supervivencia de la empresa. Además, la sede central no tiene la suficiente experiencia internacional como para realizar grandes contribuciones, de manera que los directivos de las filiales gozan de cierta libertad para la toma de decisiones.

A medida que las empresas crecen y se introduce más variedad y complejidad en sus operaciones, comienzan a surgir problemas en sus estructuras. CHANDLER (1962) argumenta que el aumento de la carga administrativa en los directivos principales de las organizaciones supuso la disminución de la eficiencia en sus responsabilidades empresariales. La capacidad de los responsables de la empresa se ve saturada dada la mayor complejidad derivada de la coordinación, evaluación y formulación de políticas para organizaciones de gran tamaño. Se alcanzaron los límites de la racionalidad limitada cuando la estructura funcional padecía una sobrecarga de comunicación, mientras que, por otra parte, la búsqueda de objetivos particulares por los departamentos funcionales ponía de manifiesto ciertos comportamientos oportunistas. Estas tensiones llevaron a la aparición de la estructura multidivisional (CHANDLER, 1962; WILLIAMSON, 1981; 1985).

3.1.1.2. La estructura multidivisional o «m-form».

Esta estructura implica la creación de divisiones operativas semiautónomas organizadas por líneas de producto, de marca o por áreas geográficas, junto con una oficina general integrada por directivos y asesores (*staff* corporativo) que se encargan de la planificación estratégica, la vigilancia y evaluación de las divisiones y la asignación de los recursos entre ellas (WILLIAMSON, 1981; 1985). De esta forma se libera a los altos directivos, responsables de la empresa, de las actividades operativas más rutinarias, orientándose sus esfuerzos hacia la planificación y la evaluación a largo plazo (CHANDLER, 1962). Además, pueden evitarse los posibles comportamientos oportunistas en las empresas que habían descentralizado su estructura en filiales independientes (ejemplo, madre-hija), dadas las funciones claramente definidas de la oficina general y la alteración de la estructura de objetivos e incentivos hacia consideraciones aplicables a toda la empresa, con la consiguiente reasignación de recursos de los usos menos productivos a los usos más productivos, de modo que se mejora tanto el control interno como la toma de decisiones estratégicas. Surge así un concepto de empresa como un mercado de capital interno que supera el doble problema de la racionalidad limitada y el oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

En el ámbito internacional, el desarrollo de la estructura multidivisional queda reflejado en las siguientes alternativas.

3.1.1.2.1. La división internacional.

Al producirse la divisionalización de las operaciones domésticas, las empresas que tenían operaciones externas (sobre todo en Estados Unidos) reagruparon también las actividades internacionales en una división (STOPFORD, 1972; STOPFORD y WELLS, 1972).

En esta estructura, todas las filiales foráneas dependen directamente de una división internacional, separada de las operaciones domésticas, la cual centraliza todas las decisiones relativas a la actividad internacional. Con esta estructura se facilita la comunicación entre la matriz y las filiales, pero, al mismo tiempo, se limita la comunicación entre la división internacional y las operaciones domésticas. El conocimiento sobre los productos se sitúa en las divisiones domésticas, mientras que el conocimiento y la experiencia sobre la estrategia internacional a seguir y las condiciones de los mercados se ubica en la división internacional, permitiéndose cierta flexibilidad para la adaptación de las operaciones a las condiciones particulares de cada país (EGELHOFF, 1982; 1988).

La división internacional, además de ser un vehículo para la transmisión de experiencia a las filiales, puede posibilitar el incremento de los resultados obtenidos en las operaciones internacionales. Por una parte, mejora la coordinación de todas las posibles formas de implantación que la empresa haya desarrollado en el exterior, y por otra parte, permite el aprovechamiento de ciertas ventajas en los mercados de capitales, así como el desarrollo de políticas de transferencias de precios que reducen la fiscalidad (ROBOCK y SIMMONDS, 1973).

La división internacional se sitúa al mismo nivel organizativo que las divisiones domésticas pero no tiene su misma autonomía, ya que depende de la cooperación y asistencia de las divisiones domésticas. Dicha dependencia no origina problemas cuando la dimensión de las operaciones internacionales es una pequeña proporción de los negocios; sin embargo, cuando se incrementa su importancia, los directivos de las divisiones domésticas, que son evaluados por los resultados obtenidos en las operaciones locales, tienden a entrar en conflicto con la división internacional y a producirse tensiones en la provisión de los productos y servicios necesarios (STOPFORD, 1972; STOPFORD y WELLS, 1972; ROBOCK y SIMMONDS, 1973; RUGMAN y HODGETTS, 1995). La resolución de este conflicto requiere una mejora en la comunicación entre la división internacional y las divisiones domésticas, y el establecimiento de prácticas y procesos capaces de inculcar en los directivos locales una perspectiva global en la dirección de las responsabilidades de la empresa, de manera que los negocios internacionales se consideren de la misma importancia estratégica que las operaciones efectuadas en el país de origen (STOPFORD, 1972; DAVIDSON y HASPELAIGH, 1982; STRATEGOR, 1995).

Las siguientes estructuras intentan paliar el problema anterior reemplazando la división internacional por divisiones globales de producto, de área o mixtas, según cual haya sido la estrategia de crecimiento de la empresa (CHANDLER, 1962).

3.1.1.2.2. Divisiones globales de producto.

Una división global de producto extiende a nivel mundial las responsabilidades de las divisiones de producto domésticas. El crecimiento de los negocios internacionales y la diversidad de productos hace recomendable que cada línea de productos se encargue también de sus operaciones internacionales, sin tener que delegar en una división internacional. Se tiende a centralizar e integrar la toma de decisiones estratégicas y tácticas relativas a los aspectos de cada una de las líneas de producto en una unidad (división de producto) que tiene un alcance global y a descentralizar hacia las filiales foráneas las decisiones no relacionadas con las políticas de producto (ROBOCK y SIMMONDS, 1973; Egelhoff, 1982; 1988). Como resultado, observamos dos cambios estructurales básicos: la autoridad pasa de los directivos de las filiales a los directivos de las divisiones y la responsabilidad sobre las operaciones internacionales cambia de una única línea de autoridad a múltiples líneas (DAVIDSON y HASPELAIGH, 1982).

Esta estructura permite una especialización global y el alcance de economías de escala en I+D, producción e incluso márketing; sin embargo, es poco sensible a las políticas y condiciones locales. Para poder adoptar este tipo de estructura, HEDLUND (1984) señala la necesidad de contar con una serie de factores, tales como:

- a) Alcanzar determinado tamaño en términos de ventas mundiales,
- b) Poder separar las distintas poblaciones de clientes,
- c) Contar con directivos con cierta experiencia internacional, y
- d) Existir una débil interdependencia entre los procesos de producción de cada línea.

La división global de producto se basa en el concepto de «centro de beneficio». Se espera que cada línea de producto sea capaz de generar un determinado retorno sobre la inversión (ROI), siendo medido el desempeño de cada división por esta base. Siempre que la línea de producto continúe generando el deseado ROI, la división operará con una gran autonomía, sin ser interferida por los directivos locales, excepto por las restricciones presupuestarias a las que está sometida (RUGMAN y HODGETTS, 1995).

Las ventajas más importantes en relación a la actividad internacional asociadas a este tipo de estructura pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- a) Mejora la eficiencia en costes, a través de una racionalización de las plantas de producción y la centralización de la capacidad de los directivos,
- b) Permite el desarrollo de un enfoque global como respuesta a la nueva competencia global,
- c) Facilita la adaptación a las necesidades específicas de los clientes de cada línea de producto, y
- d) Mejora la comunicación y la transferencia de recursos entre las operaciones domésticas e internacionales.

No obstante, también podemos señalar ciertas desventajas, tales como:

- a) La duplicación de personal y funciones entre las distintas divisiones con lo que se erosiona la habilidad de la compañía en los mercados internacionales,
- b) La necesidad de encontrar directivos que conozcan la demanda global de los productos ya que, en muchos casos, los directivos de las divisiones de producto suelen proceder de las divisiones domésticas, con el consiguiente desconocimiento y aversión hacia los negocios internacionales, y
- c) La dificultad para coordinar las actividades de las diferentes divisiones de producto que puede suponer la pérdida de posibles sinergias (DAVIDSON y HASPELAIGH, 1982; RUGMAN y HODGETTS, 1995).

3.1.1.2.3. Divisiones globales por áreas geográficas.

Cuando la expansión internacional de la empresa tiene lugar en un gran número de mercados externos, suele adoptarse una estructura divisional por áreas geográficas, sobre todo si dichos mercados son culturalmente diferentes entre sí y están situados en varios continentes (MARTÍNEZ y JARILLO, 1991). Desde esta perspectiva, los directivos de cada división son responsables de todos los pro-

ductos y negocios de la compañía en una área geográfica determinada. Dado que las condiciones políticas y económicas en los diferentes mercados de una área son más similares que las existentes entre los mercados pertenecientes a varias áreas, estas estructuras serán más sensibles a las condiciones locales que las divisiones globales de producto (STOPFORD, 1972; STOPFORD y WELLS, 1972; EGELHOFF, 1988).

En esta estructura la comunicación entre las filiales foráneas y los responsables de la división se ve facilitada tanto en lo relativo a los productos como en las decisiones estratégicas concernientes al área en cuestión, facilitándose, de esta forma, la adopción de rápidas acciones como respuesta a los gustos y regulaciones locales. Sin embargo, la comunicación entre unidades pertenecientes a distintas áreas geográficas tiende a ser menor (EGELHOFF, 1982).

Algunos autores señalan como condición para poder adoptar esta forma estructural que las operaciones en una área sean lo suficientemente numerosas, complejas y diferentes a las operaciones de otras áreas, de forma que surjan oportunidades para la especialización y la obtención de economías de escala.

No obstante, podemos encontrarnos también con ciertas desventajas, tales como:

- a) La posible duplicación en las funciones, ya que cada división tiene sus propios departamentos funcionales,
- b) La dificultad para coordinar las divisiones geográficamente dispersas en el plan estratégico de la corporación, lo cual implica que, a menudo, no se aprovechen las posibles sinergias y
- c) La aversión que tienen muchos directivos de divisiones geográficas hacia la introducción de nuevos productos que requieran modificaciones en el estándar de necesidades de sus clientes, con el consiguiente peligro que ello supone para la competitividad de las empresas en el largo plazo, sobre todo en industrias intensivas en tecnología en las que la vida de los productos tiene una corta duración (EGELHOFF, 1982; RUGMAN y HODGETTS, 1995).

3.1.1.2.4. Estructuras matriciales.

En las estructuras anteriores se ha visto como la diversidad de productos conducía a la divisionalización por productos, mientras que la diversidad de mercados llevaba a la divisionalización por áreas geográficas. Sin embargo, se observa que estos planteamientos organizativos unidimensionales no pueden hacer frente a toda una serie de problemas de coordinación que surgen a medida que se incrementa la importancia de las operaciones internacionales y la complejidad, dinamismo y globalización del entorno.

La estructura matricial, combinando distintas dimensiones (ejemplo, funciones y productos, productos y áreas, etc.) trata de dar respuesta a estas nuevas necesidades estratégicas de las empresas. La característica más destacable es la existencia de un doble flujo de autoridad, al mismo nivel, que posibilita el equilibrio entre la centralización, la sensibilidad local y la creación e impulso de las competencias funcionales (GALBRAITH, 1973; GALBRAITH y NATHANSON, 1978).

Con esta estructura, se consigue una mayor flexibilidad en la organización de recursos, al poder asignarse éstos en cada momento a aquellos productos/áreas de mayor importancia estratégica para la empresa, dados los frecuentes contactos entre los miembros de los diferentes departamentos funcionales implicados en cada línea de producto o área. Este último hecho también se traduce en un flujo de información que permite actuaciones más rápidas y la posibilidad de mitigar el conflicto entre objetivos generado por las distintas funciones y los distintos productos o áreas (MENGUZZATO y RENU, 1991; RUGMAN y HODGETTS, 1995; STRATEGOR, 1995).

En la práctica, la complejidad en el diseño de esta estructura y la autoridad dual ocasionaron graves problemas, que hicieron que muchas empresas reconsiderasen estos planteamientos organizativos, sobre todo en el contexto internacional.

3.1.2. La búsqueda del ajuste estructural a la estrategia de crecimiento.

En la exposición anterior se observa implícitamente cómo las estructuras de las empresas han ido modificándose a medida que la importancia y complejidad de las operaciones se incrementaba. Este razonamiento («la estructura sigue a la estrategia y la divisionalización es consecuencia de una diversificación estratégica»), originario de CHANDLER¹³ (1962, 1977) y seguido entre otros por GREINER (1972), SALTER (1971) y SCOTT (1973), ha dado lugar a numerosos estudios que, a partir de investigaciones empíricas, tratan de modelizar, de una forma dinámica, la relación entre la estrategia de crecimiento producto/mercado de la empresa y la estructura organizativa¹⁴. En el ámbito internacional las aportaciones de DANIELS, PITTS y TRETTER (1985), EGELHOFF (1982, 1988), FRANKO (1976), GALBRAITH y NATHANSON, (1978), HABIB y VICTOR (1991), SMITH y CHARMOZ (1975), y STOPFORD y WELLS (1972) son algunas de las más significativas.

¹³ Básicamente, este autor establecía que los cambios en el entorno provocaban cambios en la estrategia de la empresa, que a su vez generaba cambios en la estructura interna de la corporación. La estrategia se definía por medio de cuatro dimensiones: expansión, grado y tipo de integración vertical, extensión geográfica y diversificación de producto. La estructura se centraba en las líneas de autoridad y comunicación y en los flujos de información, mientras que los cambios del entorno venían dados por el desarrollo de la tecnología, y el aumento de la población y de los ingresos. Aunque las relaciones sugeridas por CHANDLER se derivaban de observaciones en el desarrollo de la historia del capitalismo, las siguientes aportaciones realizadas por otros autores parecían sugerir que las empresas deberían actuar como si realmente existiese un patrón de comportamiento a seguir.

¹⁴ Una revisión de los trabajos más importantes sobre el debate estrategia-estructura puede encontrarse en MILLER (1986), MENGUZZATO y RENU (1988) y GALÁN y SUÁREZ (1997).

STOPFORD y WELLS (1972), a partir de una muestra de empresas norteamericanas, construyen un modelo en el que al modificar éstas sus estrategias de crecimiento, bien incrementando la diversidad de productos en el extranjero o bien incrementando la importancia de las ventas exteriores sobre el total de las ventas, se observan ajustes en las estructuras organizativas. Así, si la diversidad de productos es baja y la mayoría de las ventas son domésticas, la empresa coordinará sus actividades internacionales por medio de una división internacional. A partir de esta etapa inicial, si la empresa mantiene cierta homogeneidad en sus productos, pero se incrementa la importancia de sus ventas internacionales debido al desarrollo de nuevos mercados, se tiende a utilizar una estructura global por áreas geográficas; mientras que si el crecimiento es el contrario, es decir, la diversidad de productos que se vende en el exterior es elevada y el número de mercados es limitado, parece probable que se utilice una estructura global por productos. Por último, cuando el crecimiento se produce en ambas dimensiones pueden utilizarse formas mixtas entre las que se encontraría la estructura matricial.

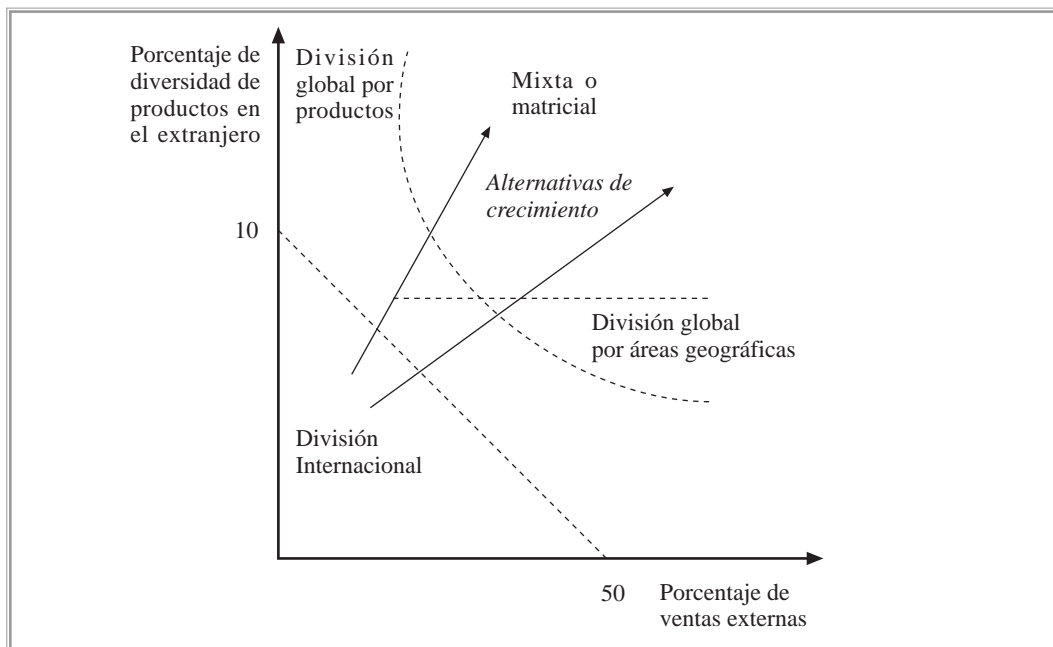


FIGURA 3.1. Modelo de STOPFORD y WELLS (1972)

En un estudio más reciente, HABIB y VÍCTOR (1991) parecen llegar a las mismas conclusiones sobre el ajuste entre estrategia-estructura a partir de una muestra de 144 multinacionales americanas. Los resultados obtenidos indican que las empresas estudiadas, independientemente de su pertenencia al sector de servicios o al productivo, utilizan la estructura organizativa consistente con el ajuste teórico prescrito por STOPFORD y WELLS (1972) en relación a la estrategia de crecimiento desarrollada. Cuando la diversidad de producto y las ventas externas son bajas, las estructuras mayoritariamente utilizadas son la estructura funcional o la división internacional. Con el incremento de

la diversidad de producto, estas empresas cambian hacia estructuras globales de producto, mientras que con el incremento del porcentaje de ventas externas, dicho cambio se orienta hacia divisiones globales por áreas. Cuando ambas variables son relativamente altas, se utilizan estructuras mixtas o matriciales.

EGELHOFF (1982, 1988), siguiendo a GALBRAITH (1977), considera que las organizaciones son sistemas de procesamiento de información operando en condiciones de incertidumbre, de manera que cuanto más elevada es la incertidumbre, mayor es la necesidad de procesar información. Los cambios en la estrategia crean incertidumbre en las tareas, lo que provoca a su vez una mayor necesidad de información. Una forma de incrementar la capacidad para procesar información es a través de cambios en las estructuras. El adecuado ajuste entre ambas variables se consigue cuando los requisitos de procesamiento de información de una determinada estrategia son satisfechos por las capacidades de procesar información de una determinada estructura. Partiendo de estas premisas, valida totalmente la hipótesis de que la diversificación de producto en el exterior es mayor en las empresas organizadas por divisiones globales de producto que en aquellas organizadas por divisiones internacionales o divisiones por áreas, y valida parcialmente la hipótesis de que el porcentaje de ventas externas en las empresas organizadas por áreas geográficas es mayor que en las otras estructuras, ya que en su muestra las divisiones globales de producto también presentaban altos porcentajes de ventas foráneas. Para justificar esta discrepancia, acorde con las circunstancias actuales, considera la producción foránea como una nueva variable de la estrategia internacional, con lo que consigue mejorar el modelo de STOPFORD y WELLS (1972). De esta forma, cuando la estrategia internacional supone altos porcentajes de ventas foráneas serán válidas tanto la estructura global por productos como la estructura global por áreas, ya que ambas proveen a la empresa de una elevada capacidad para coordinar y procesar la información necesaria en este tipo de situaciones, produciéndose el ajuste especificado anteriormente. La diferencia vendrá dada por el porcentaje de producción en el exterior. Cuando la estrategia se basa en una alta diversificación de producto y substanciales exportaciones desde la matriz a las filiales, se requiere menor potencial de adaptación a las condiciones locales y mayor interdependencia entre la matriz y las filiales, siendo la división global por productos la estructura capaz de proveer a la empresa de dichos requerimientos.

Sin embargo, cuando la estrategia implica fabricar un alto porcentaje de bienes en las filiales, la división global por áreas parece ser la estructura más apropiada al facilitar la coordinación y el proceso de información necesario para sostener la interdependencia entre estas unidades dentro de una misma región y dar respuesta a los intereses nacionales. Finalmente, cuando la estrategia internacional implica altos niveles de diversidad de producto y producción foránea, las filiales son altamente dependientes de la matriz en lo relativo al conocimiento del producto, y altamente interdependientes de las filiales vecinas en los aspectos operativos relacionados con las economías de escala y las sinergias, con lo que se requiere una coordinación dual que será facilitada por las estructuras matriciales.

En un estudio similar al de STOPFORD y WELLS (1972) pero en el ámbito europeo, FRANKO (1974; 1976) encontró ciertas divergencias en el comportamiento de las empresas europeas. Las condiciones que se daban en los mercados europeos (ausencia de regulaciones *antitrust*; cercanía de los

competidores, clientes y fuentes de aprovisionamiento, barreras al comercio, etc.) habían configurado un entorno negociable que no hacía necesarios los cambios estructurales, aunque la empresa introdujese modificaciones en su estrategia de crecimiento. Sólo cuando dichas condiciones se rompieron en determinados sectores y se incrementó la competencia global, se produjeron reestructuraciones hacia formas estructurales más evolucionadas. Desde la perspectiva europea, la estrategia de diversificación fue condición necesaria, pero no parece haber sido una condición suficiente para adoptar estructuras multidivisionales. Para entender dicho fenómeno, fue necesario considerar también el entorno competitivo. Este hecho provocó que las empresas europeas, en mucha mayor proporción que las empresas norteamericanas, saltasen directamente desde la estructura madre-hija a las divisiones globales, sin la fase intermedia de la división internacional (FRANKO, 1974; HEDLUND, 1980).

3.2. El enfoque estratégico.

Desde otra perspectiva, los trabajos de BARTLETT (1981, 1986), BARTLETT y GHOSHAL (1987A, 1987B, 1989, 1992), DOZ (1980), DOZ, BARTLETT y PRAHALAD (1981), DOZ y PRAHALAD (1981, 1984) y PRAHALAD y DOZ (1981, 1987) constituyen un nuevo paradigma en el estudio de las multinacionales y sus aspectos organizativos basado, más que en el análisis «arquitectónico» de las estructuras, en los procesos que permiten que la estructura funcione correctamente¹⁵. Por tanto, apartándose del enfoque normativo descrito anteriormente, según el cual parecía existir cierta tendencia a que la estructura formal siguiese a la estrategia de crecimiento, se adopta una nueva forma más descriptiva de entender los cambios organizativos de las multinacionales. En este sentido, la adaptación a los requisitos estratégicos del entorno internacional no se produce necesariamente a través de la modificación de los organigramas. De hecho, es notable el número de empresas que han desarrollado grandes y complejas operaciones externas manteniendo la división internacional, previamente considerada como una supuesta estructura embrionaria. BARTLETT (1981; 1986) sugiere una metáfora biológica que nos ayuda a comprender fácilmente este enfoque: las organizaciones tienen una «anatomía» que sería la estructura formal, pero también tienen una «fisiología» (los procesos directivos) y una «psicología» (la cultura de la empresa y la visión de sus directivos). Para analizar las capacidades organizativas de una compañía, se necesita no sólo estudiar su «anatomía», sino también su «fisiología» y su «psicología». La modificación de las características «fisiológicas» mediante un proceso evolutivo, más que los cambios de «anatomía» parece ser la clave de su éxito. Dada la complejidad y volatilidad de las exigencias del entorno, el ajuste estructural se vuelve menos relevante y más difícil de alcanzar. El éxito, según estos autores, depende de la capacidad para desarrollar una flexibilidad estratégica y organizativa, derivada de la remodelación del sistema de toma de decisiones y de los procesos de gestión de la compañía. Los sistemas administrativos, los canales de comunicación y las relaciones interpersonales proporcionan instrumentos para sostener el cambio, más sutiles, pero también más eficaces que la estructura formal (BARTLETT y GHOSHAL, 1989; 1992)¹⁶.

¹⁵ De hecho algunos autores la califican como la «escuela del proceso» (MELIN, 1992).

¹⁶ En el mismo sentido, se manifiestan algunos teóricos del enfoque estrategia-estructura visto anteriormente. GALBRAITH (1987) afirma que, hoy en día, el diseño organizativo, más que centrarse en las estructuras organizativas, debe buscar un alineamiento o ajuste entre, por una parte, estructuras, procesos directivos, sistemas de comunicación y recompen-

No obstante, para poder entender dichas aportaciones, necesitamos previamente introducir las dos posibles *orientaciones estratégicas genéricas* que una empresa debe considerar en el marco de una estrategia de internacionalización, ya que serán éstas las que modelen la posterior implantación de los procesos y conduzcan a distintas configuraciones de activos. Por una parte, la creciente globalización de los mercados ¹⁷ exige como requisito estratégico integrar las actividades desarrolladas por las diferentes unidades que constituyen una multinacional, de forma que a través de la coordinación y el control centralizado se racionalicen las operaciones internacionales y se consiga una mayor eficiencia. Sin embargo, al mismo tiempo, la sensibilidad hacia las características especiales de los mercados locales en los que se opera parece ser también un requisito estratégico que permite responder a las demandas crecientes de los gobiernos y de los clientes. Esta doble dimensión estratégica ha dado lugar a numerosas clasificaciones de las multinacionales (**figura 3.2**) según su predisposición a buscar alguno de los dos requisitos o ambos a la vez (BARTLETT, 1986; BARTLETT y GHOSAL, 1989; 1992; PORTER, 1986; PRAHALAD y DOZ, 1987).

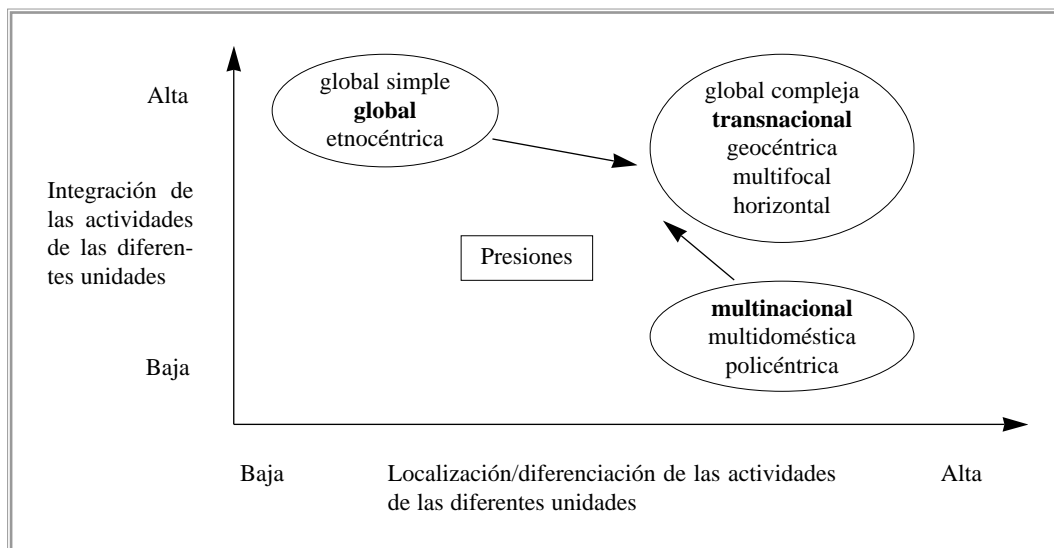


FIGURA 3.2. Tipos de multinacionales según la estrategia. Integración / adaptación

FUENTE: Adaptado de PELMUTTER (1969), BARTLETT (1986), PORTER (1986), PRAHALAD y DOZ (1987) y WHITE y POYNTER (1990).

sa, etc., y por otra, la estrategia de la empresa. Las organizaciones se entienden como sistemas de procesamiento de información que operan bajo incertidumbre, de forma que los cambios en la estrategia generan mayores niveles de incertidumbre, y consecuentemente, para reducirla se necesita una mayor capacidad de procesamiento de la información. Una de las formas para incrementar la capacidad de procesar información es mediante el cambio en la estructura organizativa.

¹⁷ LEVITT (1983) señala que este fenómeno es debido a la homogeneización de los gustos de los consumidores entre los diferentes mercados, que junto con el incremento de las economías de escala en muchas industrias y las mejoras en transporte y tecnologías, determinan que si una empresa abordara el mercado mundial como si fuese único podría servirlo más económicamente que si lo tratara como varios mercados distintos.

Así, una empresa con un *enfoque estratégico «global»* está basada en la centralización en la casa central de los activos, recursos y responsabilidades, siendo consideradas las operaciones internacionales como canales de distribución hacia un mercado global unificado, de manera que se consigue una elevada integración de las diferentes unidades¹⁸. En ocasiones, las presiones económicas pueden llevar al establecimiento de plantas de montaje locales, aunque los planes y directrices continúen emanando de la sede central que mantiene un estricto control. Estas características fueron consideradas por PELMUTTER (1969) como propias de una mentalidad «etnocéntrica» que suponía adicionalmente:

- a) El desarrollo de las operaciones externas de la misma forma que en el mercado de origen,
- b) La transmisión de información y conocimientos desde la central a las filiales en forma de órdenes, advertencias o requisitos, y
- c) El mantenimiento de la identidad nacional, al ocupar las posiciones directivas de las operaciones externas personas del país de origen de la matriz.

Por otra parte, una empresa con un *enfoque estratégico «multinacional»* sería aquella que responde a las sensibilidades nacionales mediante la descentralización de los activos y de las responsabilidades, con un proceso de gestión definido por sistemas simples de control financiero superpuestos a la coordinación personal informal y con una mentalidad estratégica dominante que considera las operaciones internacionales de la empresa como un conjunto de negocios independientes. En este caso, PELMUTTER (1969) identificó la actitud de los directivos de estas empresas con una mentalidad «policéntrica» que implicaba la determinación local de los métodos de evaluación y control, y la escasez de comunicación entre la matriz y las filiales y entre las propias filiales. La empresa será reconocida como oriunda de cada uno de los mercados locales y los directivos de las filiales serán personas del país foráneo.

Dichos modelos de organización se desarrollaron sin problemas hasta la década de los ochenta, a partir de la cual se pone de manifiesto la vulnerabilidad de los mismos. Por una parte, la volatilidad del sistema de cambios que provocaba variaciones impredecibles en costes y el incremento de las presiones gubernamentales para invertir localmente, crear empleo y transferir tecnología supusieron para muchas compañías «globales» la necesidad de reconocer ciertas sensibilidades nacionales. Por otra parte, en el ámbito de las organizaciones «multinacionales», la continua disminución del proteccionismo y de los costes de transporte y comunicación, la necesidad de reducir costes y alcanzar economías de escala y la creciente homogeneización de los gustos de los clientes ocasionaron también determinadas presiones hacia una mayor integración y coordinación de las distintas actividades (STOPFORD, 1985; BARTLETT y GHOSHAL, 1992; GHOSHAL y WESTNEY, 1993; MARTÍNEZ y JARILLO, 1989).

¹⁸ Para profundizar en estos aspectos, pueden consultarse, entre otros, HOUT, PORTER y RUDDEN (1982), OHMAE (1985), PORTER (1986) y YIP (1992).

De acuerdo a las consideraciones precedentes, la empresa con un *enfoque estratégico «transnacional»* sería aquella que simultáneamente trata de buscar:

1. La eficiencia global a través de la integración global y una escala mundial,
2. La sensibilidad nacional mediante la diferenciación local, además de
3. Un alto nivel de innovación mundial gracias a la transmisión de los conocimientos y la experiencia a todas las partes de la empresa.

Esta actitud «geocéntrica» (PELMUTTER, 1969) supone la colaboración entre los directivos de la matriz y los directivos de las filiales, unos flujos de comunicación elevados en ambos sentidos, y la identificación de la empresa como una auténtica compañía global pero preocupada también por los intereses locales. De esta forma, se inculca en la organización un enfoque mundial que considera a las filiales como partes de un todo con unos objetivos comunes, más que como «satélites» de la matriz o «ciudades estado» independientes.

TABLA 3.1. Características de los distintos enfoques estratégicos

	GLOBAL	MULTINACIONAL	TRANSNACIONAL
Ventaja competitiva	Búsqueda de ventajas en costes	Búsqueda de flexibilidad para responder a las diferencias nacionales	Desarrollar simultáneamente eficiencia global, flexibilidad y transmisión de conocimientos a nivel mundial
Configuración de activos y capacidades	Escala global y centralización de las operaciones	Descentralización de las operaciones y autosuficiencia nacional	Dispersos, interdependientes y especializados
Papel de las unidades internacionales	Instrumentar estrategias de la compañía matriz	Percepción y explotación de las oportunidades locales	Contribuciones diferenciadas en las unidades nacionales para operaciones integradas mundialmente
Desarrollo y difusión de las innovaciones	Desarrollo y retención de conocimientos en el centro	Desarrollo y retención de conocimientos en cada unidad	Desarrollo común de conocimientos, compartidos mundialmente

FUENTE: Adaptado de BARTLETT Y GHOSHAL (1989, 1992).

Los procesos organizativos que van a implantarse en las empresas dependerán, en cierta medida, del enfoque estratégico que se adopte. El siguiente epígrafe se centra en estos aspectos. Seguidamente, incidimos en las características organizativas que diferentes estudios atribuyen al modelo transnacional, dada la clara tendencia actual de cambio por parte de las empresas consolidadas internacionalmente hacia este planteamiento más integrado.

3.2.1. La organización transnacional: un cambio en el concepto clásico de la jerarquía.

A lo largo de la última década, son numerosos los autores que tratan de reflejar los cambios que están ocurriendo en la forma de organizar y dirigir aquellas empresas que han conseguido y consolidado un elevado desarrollo internacional. A pesar de la diferente terminología utilizada a la hora de identificar este tipo de empresas multinacionales, la organización transnacional (BARTLETT y GHOSHAL, 1989), la organización multifocal (PRAHALAD y DOZ, 1987), la heterarquía (HEDLUND, 1986), o la organización horizontal (WHITE y POYNTER, 1990), de su análisis se desprende la atribución de las siguientes características comunes:

1. La existencia de muchos tipos de centros diferentes en una gran variedad de países, cada uno de ellos aportando nuevas ideas y productos para poder ser explotados en una escala global (GHOSHAL y WESTNEY, 1993). Las funciones de la dirección general son diseminadas geográficamente. En la situación más extrema, cada filial podría ser, al mismo tiempo, un «centro coordinador» de actividades a nivel global en un campo determinado y un «agente periférico» para la distribución global en otro (HEDLUND, 1986). En este sentido, la capacidad para innovar así como la capacidad para explotar dichas innovaciones van a estar dispersas, no siendo exclusivas de un determinado centro (BARTLETT y GHOSHAL, 1989). Esta característica nos lleva a considerar a estas empresas como redes integradas de operaciones.
2. Como consecuencia de los aspectos anteriores, se atribuye a las filiales un papel estratégico que permite el desarrollo de la compañía como una unidad. La estrategia a nivel corporativo debe formularse e implementarse en una red geográficamente dispersa (HEDLUND, 1986); sin embargo, lejos de suponer un papel idéntico para cada una de las filiales, se va a desarrollar una concepción de empresa que atribuye responsabilidades y roles diferenciados a cada filial, de forma que se favorecerá la obtención de la flexibilidad necesaria para operar mundialmente. A las filiales se les asignarán distintos grados de influencia en los procesos de decisión, y su gestión se evaluará y premiará de forma distinta para reflejar sus roles y responsabilidades diferentes (BARTLETT y GHOSHAL, 1989).
3. A diferencia de las relaciones de dependencia que se establecían en la empresa global, o de las de fuerte independencia de la empresa multinacional, en este tipo de organizaciones se desarrollan profundas relaciones de interdependencia entre las unidades de producto, geográficas y funcionales; y entre estas unidades y la dirección general. Estas relaciones se materializan en flujos de personas, productos y tecnología, siendo posibilitadas por la fuerte convicción de que la colaboración es necesaria para que cada unidad alcance sus propios intereses (BARTLETT y GHOSHAL, 1989; GHOSHAL y WESTNEY, 1993).
4. Adicionalmente, son también dos aspectos fundamentales en el desarrollo de estas multinacionales, la flexibilidad estructural, de forma que los procesos organizativos son más importantes que cualquier organigrama formal, y la multidimensionalidad de los principios organizativos (funciones, productos, áreas geográficas, tipos de clientes, etc.) que implica que ninguna dimensión predomine sobre las otras (HEDLUND, 1986). Dichas características

suponen ir más allá del concepto de estructura matricial. Mientras que en una matriz todas las unidades están coordinadas a lo largo de sus dos dimensiones (ejemplo, productos y funciones) y los conflictos entre éstas son resueltos por la dirección general, en la organización transnacional el enfoque es más flexible y variado, posibilitándose la existencia de más dimensiones y centros que no informen directamente a la unidad responsable. La toma de decisiones y la resolución de los conflictos, más que por la ejecución de la autoridad jerárquica, se realiza mediante procesos de negociación laterales entre las partes afectadas. Dichos procesos pueden requerir la participación *ad hoc* de contactos directos, roles de enlace (tales como directores de proyecto) o de equipos de trabajo (WHITE y POYNTER, 1990).

5. La coordinación de las actividades y de las diferentes unidades es alcanzada principalmente a través de la integración normativa, frente a los mecanismos coercitivos o financieros. La cultura de la empresa, las relaciones interpersonales, la filosofía directiva o la socialización de los empleados son conceptos que adquieren una especial relevancia, contribuyendo al desarrollo de premisas comunes para la toma de decisiones a nivel mundial (HEDLUND, 1986; 1993; HEDLUND y ROLANDER, 1990). La infusión de estos valores supone la transformación de las personas agrupadas en unidades técnicas neutrales en participantes que tienen una particular visión, sensibilidad y compromiso con los mercados mundiales (WHITE y POYNTER, 1990).
6. La información es compartida y difundida en todas las partes de la organización, de forma que todos los miembros son conscientes de las estrategias y objetivos primordiales de ésta. Esta característica permite responder rápidamente ante las oportunidades locales pero en busca del interés global. En las jerarquías se distinguían claramente dos partes de la empresa: la encargada de pensar la estrategia y la responsable de implementarla (Egelhoff, 1993). Ahora, la capacidad para pensar no está restringida a un centro en exclusiva, sino que se expande por toda la empresa; metafóricamente, en lugar de hablar de «un cerebro de la empresa» podemos hablar de «la empresa como un cerebro» (HEDLUND, 1986; HEDLUND y ROLANDER, 1990; WHITE y POYNTER, 1990).

El énfasis en las características de este tipo de empresas hace que HEDLUND (1993), HEDLUND y ROLANDER (1990) y WHITE y POYNTER (1990) cuestionen la validez del paradigma estrategia-estructura enunciado por CHANDLER (1962). La visión que tienen estos autores de dichos conceptos va a ser distinta. La estructura, en sentido amplio (sistemas de comunicación y dirección, cultura, etc.), será concebida como la parte más importante de la organización, y su relación con el entorno y la estrategia tan estrechamente considerada que resultará muy difícil discernir los patrones de comportamiento ¹⁹. Según éstos, dicha relación no es determinista, en el sentido de que determinada estrategia conduzca hacia determinado tipo de estructura, sino más bien debe interpretarse en términos de aprendizaje, siendo lo más importante el plantearse qué estrategia es más apropiada para

¹⁹ Antecedentes y contribuciones importantes en esta visión de la organización son PETERS y WATERMAN (1982) y PETERS (1984).

el aprendizaje rápido y el cambio de acciones, ya que «lo que se tiene que hacer» (estrategia) depende de la estructura dada. En este sentido, se desarrolla una visión de la estrategia incremental, en la que no existe un «gran director» a nivel mundial que la diseña, sino más bien ésta se configura por medio de la descentralización, participación y colaboración de todas las unidades dispersas geográficamente, con lo que, al mismo tiempo, se consigue una mayor flexibilidad y capacitación para extraer el máximo provecho de las oportunidades disponibles del entorno internacional. De acuerdo a ello, HAMERMESH (1986) ²⁰ distingue entre la estrategia del negocio (¿cómo debe competir una compañía en un negocio determinado?), la estrategia de la corporación (¿en qué negocios debe competir una compañía?), y la estrategia institucional (¿cuál es el carácter y la visión básica de la compañía?), recomendando la elaboración, por parte de los directivos de la sede central, de la estrategia institucional a través de la cual se formarán las estrategias de negocio.

Desde esta perspectiva, dichos autores no difieren sustancialmente de las propuestas de NELSON y WINTER (1982) en su obra «*An Evolutionary Theory of Economic Change*», los cuales argumentan que la estrategia fluye de la estructura: aquello que diferencia a unas empresas de otras es su capacidad organizativa basada en los conocimientos tácitos y las rutinas organizativas. Dichas características no pueden ser transmitidas a otras empresas, de hecho, sólo pueden existir y crear valor añadido en las empresas donde se han desarrollado. Desde este punto de vista, incluso las estrategias de inversión se convierten en rutinas organizativas que derivan del conocimiento tácito de los directivos que toman tales decisiones estratégicas.

3.3. Conclusiones e hipótesis.

En el presente capítulo se han analizado dos perspectivas diferentes en relación a la organización de las actividades internacionales. La primera visión, centrada sobre todo en el examen de las estructuras formales, tiene como razonamiento básico subyacente el siguiente: aunque no existe una única forma correcta de organizar las actividades internacionales, se observa cierto patrón de comportamiento relacionado con la diversificación de producto y con la importancia de las ventas externas, de manera que cambios en las anteriores variables provocarán ajustes en las estructuras adoptadas. Desde este punto de vista, la estructura sigue a la estrategia y la elección de la correcta estructura es vital para la implementación con éxito de la estrategia.

La evolución más general suele comenzar por un departamento de exportación, al que le sigue el desarrollo de filiales comerciales y/o de producción bastante independientes entre ellas y controladas por directivos con relación directa con los máximos cargos de la sede central. A medida que la empresa incrementa sus compromisos en los mercados internacionales, puede crearse una división internacional, de forma que se agrupen todas las operaciones externas bajo un mismo control. Los conflictos que surgen entre las divisiones o departamentos domésticos y la división internacional, y sobre todo la necesidad de integrar todas las operaciones dentro de un plan estratégico común, suponen la aparición de las estructuras globales. La naturaleza del negocio, la estrategia de producto de la

²⁰ Citado en WHITE y POYNTER (1990).

empresa y la extensión geográfica con la que se compite determinan el tipo de estructura global que se adopta. En principio, la diversificación de producto conduce a estructuras globales de producto, mientras que con la diversificación de mercados se tiende a divisionalizar por áreas geográficas. En los casos donde ocurriese una diversificación de ambos tipos sería conveniente el uso de estructuras matriciales o mixtas. Por tanto, se espera el uso de estructuras más complejas a medida que se incrementa la experiencia en los mercados internacionales, medida por una serie de variables contingentes tales como el incremento de las ventas externas, el incremento de la fabricación en el exterior, el aumento del número de mercados, el aumento de las líneas de producto, etc. Concretando las anteriores conclusiones, pretendemos contrastar si en el caso español se cumplen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 12. Las empresas que operan con las estructuras funcional, matriz-filial o división internacional tienden a presentar menores niveles de diversificación de producto y de diversificación de mercado que las empresas con divisiones globales o matriciales.

Hipótesis 13. Las empresas estructuradas en divisiones por productos presentarán mayores niveles de diversificación de producto que las empresas organizadas con otro tipo de estructuras.

Hipótesis 14. Las empresas estructuradas por áreas geográficas presentarán mayor diversificación de mercados que las empresas organizadas con otro tipo de estructuras.

Hipótesis 15. Las empresas estructuradas matricialmente tenderán a presentar valores relativamente altos tanto en diversificación de producto como en diversificación de mercados.

El segundo enfoque, más que analizar la estructura organizativa formal, se centra sobre todo en el examen de los procesos organizativos y en la actitud de los directivos a la hora de modelar dichos procesos. Desde este punto de vista, se establecen dos variables fundamentales cuando se compite en los mercados internacionales: el grado de integración de las diferentes unidades y el grado de adaptación de la empresa a los mercados locales. Cualquier cambio en estos parámetros no precisa necesariamente un cambio de estructura sino, más bien, de la forma en que los procesos organizativos (toma de decisiones, comunicación, control, etc.) fluyen a través de dicha estructura. La importancia relativa que se atribuya a cada una de las dos variables anteriores en las diferentes empresas genera una tipología de empresas con unos procesos organizativos característicos. Sin duda, la industria en la que se compite determina en gran medida el grado de integración/adaptación necesario. No obstante, pueden observarse casos de empresas que compiten con enfoques multinacionales en industrias globales y al contrario.

Por último, desde el punto de vista estructural podemos establecer cierta relación entre ambas visiones, ya que determinadas estructuras formales casan mejor con alguno de los enfoques estratégicos. Así, las estructuras matriz-filial o la división por áreas geográficas pueden adaptarse mejor a las características de los mercados nacionales y por lo tanto, resultar más adecuadas cuando se adopta un enfoque multinacional. En el primer caso, por la relativa independencia de las filiales respecto a la sede central y la correspondiente libertad de actuación que tienen los directivos de las unidades internacionales en cuanto a la implementación de las estrategias; en el segundo, porque todas las decisiones relativas a una área determinada se centralizan en un departamento/división, lo que permite disponer de una mejor información sobre las peculiaridades y exigencias de cada mercado en

particular. Por otra parte, las estructuras división internacional y división por productos pueden explotar mejor las ventajas de la integración y, consecuentemente, adaptarse mejor bajo enfoque global. La primera porque al corresponder con operaciones en las etapas iniciales de inversión, la empresa puede centralizar toda la dimensión internacional en un departamento/división; en la segunda, porque dicha centralización tiene lugar en relación a todas las decisiones relativas a una línea de productos, lo que permite tener una perspectiva mundial del mercado potencial de cada producto. Finalmente, las estructuras matriciales o mixtas, dado que la configuración dual les permite combinar el balance entre responder a las demandas de los mercados locales y conseguir una integración a nivel mundial de las líneas de producto, resultarán más adecuadas en empresas que persiguen un enfoque transnacional. Consecuentemente, se pretende contrastar en el caso español las siguientes hipótesis:

Hipótesis 16. La mayoría de las empresas que adoptan las estructuras matriz-filial o división por áreas seguirán un enfoque estratégico multinacional.

Hipótesis 17. La mayoría de las empresas que adoptan las estructuras división internacional o división por productos seguirán un enfoque estratégico global.

Hipótesis 18. La mayoría de las empresas que adoptan una estructura matricial seguirán un enfoque estratégico transnacional.

EPÍGRAFE 4. PROCESOS ORGANIZATIVOS

Una vez vistos los enfoques estratégicos que pueden considerarse en el marco de una estrategia de internacionalización, se hace necesario el estudio de los procesos organizativos que permiten que dicha estrategia internacional, a través de la estructura formal establecida, se implemente correctamente. De estos procesos, la coordinación de las actividades y/o unidades y el control del funcionamiento de la empresa son especialmente relevantes en el caso de las compañías internacionales, al estar éstas configuradas por unidades geográficamente dispersas. En el presente epígrafe se revisan las características de cada uno de los procesos organizativos señalados anteriormente, insistiendo, sobre todo, en su aplicación al ámbito internacional. Finalmente, se plantean las hipótesis a contrastar en la posterior aplicación empírica.

4.1. Mecanismos de coordinación y control.

La integración de las diferentes filiales dentro de un «todo» es uno de los principales problemas al que se enfrentan los directivos de las grandes multinacionales, dadas las dificultades de comunicación y las distintas concepciones de los negocios en los diferentes países (STOPFORD, 1985). Dicha integración depende básicamente de la interacción de dos procesos: *la coordinación y el control*. Estos mecanismos son importantes porque permiten reducir la incertidumbre y aseguran que los comportamientos originados en las diferentes partes de la empresa sean compatibles y persigan objetivos organizativos comunes (EGELHOFF, 1984). Aunque a veces son considerados indistintamente como mecanismos de coordinación (MARTÍNEZ y JARILLO, 1989; 1991), el control hace refe-

rencia al grado de adherencia o cumplimiento de ciertos objetivos a través del ejercicio del poder o la autoridad, mientras que la coordinación sería el proceso que provee de los adecuados vínculos o enlaces entre las diferentes unidades o tareas de la organización.

CRAY (1984), aplicando estos conceptos al ámbito internacional, señala cómo el control es una intervención más directa en las operaciones de las filiales, más específica y más costosa debido a la necesidad de una comunicación directa. Por el contrario, la coordinación sería un método menos preciso, pero más económico y con un horizonte temporal a más largo plazo. Según este autor, dichos mecanismos de integración de las actividades de las filiales podrían actuar como sustitutos. El alto coste del control implicaría la sustitución por mecanismos de coordinación, mientras que la flexibilidad limitada de estos últimos requeriría del control para complementar sus funciones integradoras. No obstante, cuando las filiales se enfrentan a condiciones adversas, tales como una elevada distancia respecto de la sede central o una elevada variabilidad, deberían actuar como complementarios.

Los mecanismos de coordinación utilizados más frecuentemente son la centralización de la autoridad, la formalización y la socialización de los miembros de la organización (GHOSHAL y NOHRIA, 1989, 1993; NOHRIA y GHOSHAL, 1994); mientras que el control puede diferenciarse entre control del comportamiento y control de resultados (OUCHI y MAGUIRE, 1975; OUCHI, 1977; EGELHOFF, 1984). Seguidamente, analizaremos los aspectos más significativos de estos procesos organizativos.

4.1.1. La centralización de la autoridad.

El nivel en la jerarquía de autoridad en el cual una decisión necesita ser aprobada antes de implementarse establece el grado de centralización (niveles más altos de la jerarquía) o descentralización (niveles más bajos de la jerarquía) que una organización está aplicando en su proceso de toma de decisiones (PUGH *et al.*, 1968²¹; GALBRAITH, 1973; BROOKE y REMMERS, 1978; MINTZBERG, 1979). En el ámbito internacional, GARNIER (1982) define la centralización como la división de la autoridad para la toma de decisiones entre la sede central y las distintas unidades operativas, lo que implica analizar las atribuciones que tienen tanto la sede central como las filiales o unidades internacionales. Si la sede central tiene la potestad para decidir la mayoría de las acciones estratégicas que se desarrollan en la organización, se considera que dicha empresa está centralizada; por el contrario, si las filiales pueden decidir toda una serie de aspectos importantes sin tener la necesidad de consultar con la sede central nos encontramos frente a una organización cuyo proceso de toma de decisiones está altamente descentralizado. En las multinacionales consolidadas internacionalmente, este hecho responde a un complejo conjunto de factores.

²¹ Los trabajos de PUGH y sus colaboradores (el grupo de investigación de Aston) constituyen uno de los modelos más amplios y comprensibles en el estudio de la estructura y los procesos organizativos de las empresas. A partir de la definición de una serie de variables contextuales (tamaño, historia, propiedad, tecnología, dependencia) y de una serie de variables estructurales (especialización, estandarización, formalización, centralización y configuración), se analizan las interrelaciones entre las variables pertenecientes a cada subgrupo y las interrelaciones entre las variables contextuales (tratadas como variables independientes) y las variables estructurales (tratadas como variables dependientes), creando una taxonomía propia de estructuras organizativas. Asimismo, examinaron las relaciones entre dichas variables y la «*performance*» de las empresas, obteniendo como resultado más significativo la relación negativa entre las compañías de mayor éxito en entornos dinámicos y las dimensiones estructurales. Una interesante revisión de la mayoría de los trabajos pertenecientes a esta línea de investigación puede verse en PUGH (1981).

Desde la perspectiva de los teóricos de la organización, se considera que la centralización mantiene una relación negativa con el tamaño (PUGH *et al.*, 1968; CHILD, 1973) y con la complejidad (HAGE y AIKEN, 1967; THOMPSON, 1967; LAWRENCE y LORSCH, 1967). La traslación de estas investigaciones al ámbito internacional da lugar a toda una serie de estudios (**tabla 4.1**) que, mediante la adaptación de dichas variables contingentes a las características específicas de las empresas internacionales, miden el impacto de éstas sobre el grado de centralización en la toma de decisiones. No obstante, como puede comprobarse en la tabla, parece no existir una auténtica consistencia entre los diferentes estudios.

TABLA 4.1. Relación entre centralización y variables contingentes

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	GARNIER (1982)	PICARD (1977)	HEDLUND (1981)	GOEHLE (1980)	GATES Y EGELHOFF (1986)
<i>A nivel de corporación</i>						
<i>Tamaño</i>	Tamaño operaciones extern.	+	n.s.		n.c.	- *
	Tamaño EMN	+	-	+		r.m.
<i>Complejidad</i>	Diversidad de producto	r.m.	-	-	n.c.	-
	Diferencias en productos entre unidades		-			-
	Participación de otros en la propiedad externa	-	-	n.s.		-
	% de adquisiciones externas	-		-		-
<i>Otras</i>	Industria				\$	\$
	Nacionalidad			\$		\$
	Años en el exterior			+	n.c.	-
<i>A nivel de filiales</i>						
<i>Tamaño</i>	Tamaño relativo de la filial	n.s.	n.s.	-	n.s.	r.m.
	Tamaño de la filial	n.s.	-	-	n.s.	+ **
<i>Cambios en el entorno</i>	Cambio de producto		-	n.s.		+
	Cambio en el clima competitivo .			n.s.		+
<i>Otras</i>	Compras entre filiales	+	-	+		- ***
	Edad de la filial	n.s.	n.s.		n.s.	-

* Sólo para multinacionales europeas

** Sólo para multinacionales americanas

*** No significativo, resultados mixtos en el análisis de subgrupos de nacionalidades

+ relación positiva / - relación negativa

r.m. resultados mixtos

\$ diferencias significativas entre grupos

n.s. no significativo / n.c. no concluyente

FUENTE: Adaptado de HEDLUND (1981), GARNIER (1982) y GATES y EGELHOFF (1986).

Si a nivel de corporación analizamos las variables relativas a la complejidad, observamos cierta coincidencia en los diferentes trabajos, de modo que parece lógico pensar que la complejidad favorece la descentralización de la toma de decisiones. La mayor diversidad de producto introduce a la empresa en nuevos entornos (clientes, sistemas de distribución, competidores locales, etc.) que hacen más difícil la coordinación desde la sede central, de manera que se necesita una mayor descentralización. De igual forma ocurre con la heterogeneidad en las líneas de producto que ofrece cada unidad internacional, al suponer una mayor diferenciación y especialización de éstas. Adicionalmente, si una parte sustancial del crecimiento internacional de la empresa ha tenido lugar a través de adquisiciones, resultará, en principio, más difícil para la sede central controlar una unidad con su propia historia y estructura, de manera que se incrementará la descentralización (HEDLUND, 1981; GARNIER, 1982; GATES y EGELHOFF, 1986).

Aunque los trabajos anteriores no inciden en este aspecto, el enfoque estratégico con el que compite la empresa es otro de los posibles factores que influyen en el grado de centralización que una empresa adopta. En este sentido, las empresas con un enfoque estratégico global presentarán un mayor grado de centralización en sus procesos de toma de decisiones, y por tanto, la mayoría de las decisiones estratégicas se adoptarán en el ámbito de la sede central. Por el contrario, las empresas con un enfoque estratégico multinacional o transnacional descentralizarán la toma de decisiones, en mayor medida, hacia el área de actuación de los directivos de las filiales.

En el ámbito internacional, es menos evidente la relación de signo negativo establecida por los teóricos de la organización entre el tamaño y la centralización. En algunos estudios se observa una relación positiva entre el tamaño y la centralización, mientras que en otros estudios dicha relación tiende a ser la contraria. Esta paradoja suele explicarse de diferentes formas. Algunas compañías señalan que la creciente importancia de las filiales de mayor tamaño obliga a desarrollar una política de centralización de las decisiones por el posible efecto que podría tener sobre la totalidad de la compañía el mal funcionamiento de éstas (GARNIER, 1982; GATES y EGELHOFF, 1986); sin embargo, otras empresas operan con una mayor centralización cuando las unidades internacionales son de menor tamaño, debido a la poca capacidad de éstas para desarrollar correctamente las operaciones (HEDLUND, 1981).

Adicionalmente, también se detectan ciertas divergencias dependiendo del país de origen de la matriz. Así, las multinacionales europeas tienden hacia una mayor descentralización a medida que el tamaño relativo de sus operaciones internacionales se incrementa. Sin embargo, esta evidencia suele ser la contraria en las multinacionales americanas que muestran una tendencia hacia la centralización de sus políticas, sobre todo en las áreas de marketing y finanzas (BROOKE y REMMERS, 1978; GATES y EGELHOFF, 1986) ²².

²² Diferentes estudios sugieren razones culturales e históricas tales como el alto nivel de individualismo, el inconformismo y la diversidad étnica para justificar esta mayor centralización de las empresas americanas (OUCHI, 1980; HOFSTEDE, 1980). Una interesante revisión de esta línea de investigación puede encontrarse en ADLER (1997).

DOZ y PRAHALAD (1981; 1984) y PRAHALAD y DOZ (1981) advierten que la capacidad de la sede central para influir en la toma de decisiones de sus unidades internacionales disminuye a medida que éstas maduran y adquieren mayor autonomía respecto a ciertos activos estratégicos (tecnología, capital, *management*, etc.). GARNIER (1982) y GATES y EGELHOFF (1986) dan soporte a estas hipótesis para el área de producción, siendo los resultados menos concluyentes en el área de marketing. DOZ y PRAHALAD (1981; 1984) afirman que en estos casos donde las unidades internacionales han adquirido cierta importancia, mantener la empresa unida dentro de una estrategia común y bien definida implica crear un «contexto organizativo» que pueda compensar la erosión de la capacidad para influir en la toma de decisiones de la sede central. Este hecho es particularmente significativo en las empresas que, como se ha visto anteriormente, buscan conseguir un adecuado equilibrio entre las prioridades globales y la sensibilidad local. Para ello, estos autores proponen cambiar de perspectiva en la toma de decisiones hacia planteamientos más integrados mediante:

1. La transmisión de los datos necesarios para la toma de decisiones clave a todas las partes de la organización,
2. La creación de las condiciones necesarias para alcanzar un consenso y
3. La dirección y vigilancia del poder relativo entre los distintos directivos.

Una visión similar a las posturas de los últimos autores se observa en los trabajos de NONAKA (1988; 1991) ²³ en los cuales la creación y transmisión del conocimiento es un aspecto fundamental. Según NONAKA, la aproximación entre los directivos de la sede central y los directivos de las unidades internacionales podría efectuarse mediante la creación continua de conocimientos y la difusión de éstos en toda la organización a través de procesos de cooperación entre los diferentes directivos. Los directivos de la sede central deberían establecer una «visión» y los directivos de las unidades internacionales crear e implementar conceptos concretos para resolver las contradicciones que pudieran surgir entre la realidad y lo que los directivos de la sede central esperan (NONAKA, 1988). Para ello, propone un nuevo modelo de globalización que implicaría:

1. El establecimiento por parte de los directivos de la central de una «visión» global amplia que permitiese ciertas fluctuaciones en su interpretación, de manera que activase la creación de conocimientos en las unidades internacionales;
2. La integración de las operaciones internacionales y la creación de múltiples sedes centrales localizadas en diferentes centros mundiales ²⁴,

²³ Una interesante revisión de las aportaciones de Ikujiro NONAKA puede consultarse en SAFÓN (1997).

²⁴ La evidencia empírica de estos aspectos puede constatarse en FORGSGREN y HOLM (1993) y FORGSGREN, HOLM y JOHANSON (1995). Estos autores muestran cómo en las grandes empresas consolidadas internacionalmente se produce cierta tendencia hacia la localización de los directivos de la sede central fuera de los países de origen, creándose varias sedes centrales. Estas oficinas regionales han sido diseñadas para coordinar las operaciones de varias filiales en un determinado grupo de países, de forma que exista cierta aproximación de los directivos de la sede central hacia las operaciones locales.

3. La promoción de la «*hibridación global del personal*», de forma que esta interacción entre personas de distintas culturas y niveles facilitase la información cruzada y la obtención de sinergias cognitivas en la integración entre el conocimiento tácito²⁵ de los directivos locales y el conocimiento articulado de los directivos de la sede central, y por último,
4. La utilización de mecanismos de control más sutiles y flexibles, tales como el intercambio de personal directivo, la mejora en las tecnologías de la información, la transmisión de una cultura empresarial y el impulso de una clase de directivos medios con carácter de «*entrepreneur*».

Como se ha podido confirmar en estos últimos planteamientos, la integración de las operaciones internacionales no puede sustentarse únicamente en la delegación de la autoridad. Se hacen necesarios otros mecanismos adicionales que aseguren la adecuada implementación de la estrategia internacional. El establecimiento de una estructura y un sistema de asignación de autoridad es el primer «eslabón» que falta complementar con unas normas y políticas que ayuden a la estandarización de los procesos, unos sistemas de control que eviten desviaciones respecto a lo previsto, y otra serie de mecanismos más informales que permitan la transmisión de los valores y proyectos de la organización. Todos estos nuevos elementos completan la «cadena» que sustenta y moviliza a la empresa.

4.1.2. La formalización.

La formalización sería el grado en que las normas de la organización son definidas explícitamente. PUGH *et al.* (1968) distinguen entre formalización, que haría referencia al hecho de que estas normas estuviesen escritas en manuales y otros documentos, y estandarización, que implicaría el establecimiento de rutinas organizativas. De cualquier modo, la consecuencia para la organización de ambas variables es la misma: el uso de reglas y procesos que especifican los comportamientos permitidos y definen criterios para la toma de decisiones, de manera que se elimina la necesidad de comunicación entre las diferentes partes interdependientes (GALBRAITH, 1973). Aunque como señalan BROOKE y REMMERS (1978), la formalización no implica necesariamente carencia de flexibilidad, ya que según estos autores es más fácil cambiar dicho esquema en las organizaciones con reglas escritas que en aquellas que son guiadas básicamente por las tradiciones o convenciones.

La formalización reduce la ambigüedad al guiar los comportamientos de las distintas relaciones, lo que la hace más importante ante entornos turbulentos y en los casos donde las filiales están más alejadas de la sede central o tienen mayor autonomía (GHOSHAL y NOHRIA, 1989; 1993). Desde esta perspectiva, cabe esperar un mayor grado de formalización en las empresas de gran tamaño, ya que ésta se convierte en el instrumento mediante el cual los directivos de la sede central pueden ejercer su poder. De igual forma, también cabe esperar un mayor grado de formalización a medida que

²⁵ NONAKA (1993) distingue entre conocimiento tácito o implícito y conocimiento articulado o explícito. Mientras que el primero hace referencia a un conocimiento de naturaleza personal asociado a las acciones y a su uso e implicación en un contexto específico (*know-how*, creencias, percepciones...), el segundo se considera como aquel conocimiento transmisible mediante un lenguaje formal o un código.

la empresa incrementa su antigüedad ya que, con el transcurrir de los años, se aprende a resolver problemas de coordinación y, consecuentemente, se intentan perpetuar los frutos de este aprendizaje a través de la formalización (THOMPSON, 1967; PUGH, 1973; MINTZBERG, 1979).

Por otra parte, el enfoque estratégico con el que compite la empresa también ejercerá cierta influencia. En aquellas empresas orientadas hacia la búsqueda de eficiencia global, mediante la racionalización de los costes y la estandarización de las políticas, se necesitará un mayor grado de formalización que en aquellas más sensibles a las necesidades locales (MARTÍNEZ y JARILLO, 1989). Sin embargo, también es cierto que bajo un enfoque multinacional pueden surgir, con más frecuencia que en un enfoque global, conflictos de autoridad entre los directivos de las filiales y la sede central, de manera que la sede central, para evitar estas distorsiones, podría tender a establecer mayores grados de formalización. En este sentido el signo de la relación no es tan claro como en el anterior mecanismo de coordinación.

Por último, en relación al país de origen de la sede central, diferentes estudios empíricos (HEDLUND, 1981; NEGHANDI, 1983; NEGHANDI y BALIGA, 1981) muestran cómo las multinacionales americanas introducen los mayores niveles de formalización, mientras que las multinacionales japonesas conceden mayor importancia a los mecanismos más informales, situándose las multinacionales europeas en una posición intermedia.

4.1.3. La socialización.

A medida que las tareas de la organización son más complejas van a surgir toda una serie de «excepciones» que difícilmente pueden ser resueltas mediante la formalización o la ejecución de la autoridad. Se hace necesario algún tipo de mecanismo más informal que posibilite, sin necesidad de recurrir a la autoridad de la sede central, la solución de estos problemas.

Desde esta perspectiva, la socialización de los miembros de la organización permite responder a dichas «excepciones». La socialización supone el aprendizaje y la internalización por los miembros de la organización de las reglas que determinan los comportamientos, limitando, por tanto, la necesidad de rutinas organizativas, de comunicación entre los distintos niveles y de vigilancia de dichos comportamientos. Frente a cualquier «anomalía», los miembros de la organización actúan de la misma forma que la autoridad les hubiera prescrito u ordenado a través de los procesos establecidos. Este mecanismo de coordinación permite una mayor adaptación a las condiciones locales y un mayor grado de descentralización, manteniendo al mismo tiempo la integración de la organización (EDSTROM y GALBRAITH, 1977; OUCHI, 1980; Hennart, 1993).

En relación a los negocios internacionales, la socialización de los directivos de las filiales cobra mayor relevancia, si cabe, ya que la distancia respecto de la sede central implica que tengan que adoptarse una gran cantidad de decisiones importantes sin la correspondiente revisión de los directivos de la central. Estos directivos, al haber internalizado la filosofía y los objetivos de la organización, pueden deducir para cada situación el comportamiento más acorde con los planteamientos de la empre-

sa. De esta forma, se economizan los costes de vigilancia y de control y, al mismo tiempo, se dota a la organización de una mayor flexibilidad. El uso de expatriados se convierte en la forma más económica de socializar los cuadros directivos de las filiales, al favorecer la creación de redes de comunicación informales y evitarse el problema de las barreras culturales (EDSTROM y GALBRAITH, 1977; HARZING, 1998), aunque, en ocasiones, también puedan perjudicarse las relaciones con los proveedores, clientes o gobiernos locales (HENNART, 1993). La existencia de contactos informales y personales entre los distintos directivos, el hecho de haber trabajado durante cierto período de tiempo en la central, o la realización de visitas a ésta son aspectos que también favorecen la socialización de los directivos de las filiales y, consecuentemente, la integración de las operaciones.

Algunos autores (MARTÍNEZ y JARILLO, 1989; WHITE y POYNTER, 1990; EGELHOFF, 1993; HARZING, 1998) argumentan un mayor uso de la socialización en las empresas que siguen un enfoque estratégico transnacional o multinacional, dado que ésta preserva la necesaria flexibilidad que dichos enfoques requieren.

4.1.4. *Procesos de control.*

Además de los mecanismos de coordinación analizados anteriormente, se hace necesario constatar que el funcionamiento de la empresa y los resultados que van obteniéndose se encuentran dentro de los planes establecidos, de forma que puedan adoptarse las oportunas acciones correctoras si esto no fuese así (MINTZBERG, 1979). Desde esta perspectiva, el control, además de incrementar la predictibilidad, favorece la integración de las unidades al establecer determinadas pautas a seguir en caso de producirse desviaciones. No obstante, debemos considerar dos limitaciones en estos sistemas: la necesidad de flexibilidad cuando una organización se enfrenta a un entorno dinámico, y el coste del control, que tiende a ser más elevado, sobre todo, en las empresas geográficamente dispersas.

El control sería, por tanto, el proceso organizativo encargado de determinar si los objetivos y planes fijados se cumplen de acuerdo a lo previsto. En su forma más simple pueden observarse tres etapas:

1. Establecimiento de unos estándares;
2. Comparación de los resultados de la actuación real con los estándares prefijados; y por último,
3. Análisis y posibles correcciones de las desviaciones.

El esquema desarrollado por OUCHI (1977, 1979) y OUCHI y MAGUIRE (1975) constituye uno de los modelos más utilizados en el análisis organizativo del control. Dichos autores proponen dos tipos diferentes de control: un control centrado en la evaluación de los resultados y un control basado en la observación directa del comportamiento. Aunque ambos tipos de control presentan las tres etapas señaladas anteriormente, y por tanto tienen un carácter «cibernético», la mayor diferencia que existe entre éstos se centra en aquello que es medido o vigilado: la conducta individual de los miembros de la organización, o bien las consecuencias derivadas de esa conducta.

OUCHI (1979) relaciona las características de las tareas a realizar con los diferentes tipos de control. Si las tareas pueden ser programadas, los comportamientos de los miembros de la organización están definidos explícitamente y son fáciles de medir o verificar y, por lo tanto, el control directo de dichos comportamientos podría ser la estrategia más apropiada. A medida que las tareas resultan menos programables, se introduce como variable significativa el grado de dificultad para medir los resultados, de forma que si éste es bajo se utilizaría un mecanismo de control basado en los resultados, mientras que si la dificultad fuese elevada sería más apropiado recurrir a la «socialización».

Extendiendo los mismos conceptos al ámbito de las empresas multinacionales, puede asimilarse el control de resultados a la frecuencia en que la sede central recibe informes de sus filiales, mientras que el control del comportamiento podría relacionarse con la asignación de expatriados a las filiales, o también con las visitas de los directivos de la sede central a las unidades internacionales. EGELHOFF (1984) señala que aunque ambos procedimientos, tal y como se ha señalado anteriormente, son mecanismos de control «cibernéticos» difieren en un número importante de aspectos. En primer lugar, el análisis de los informes de las filiales tiende a vigilar el «*output*» final, mientras que la asignación de directivos o la visita de los directivos de la central implican la supervisión de la actividad de las filiales que precede a la consecución de dicho *output*. En segundo lugar, los estándares requeridos son también algo diferentes; los informes requieren con anterioridad unos planes y unos presupuestos precisos, en tanto que la evaluación directa del comportamiento precisa de una comprensión general de aquello que es considerado como un comportamiento adecuado y de cómo dicho comportamiento favorece la consecución de los objetivos generales de la empresa. Por último, la evaluación y el «*feedback*» tienden a ocurrir en diferentes niveles de la organización. El sistema basado en el análisis de informes permite que ello pueda ocurrir tanto en la sede central como en las filiales; sin embargo, el sistema basado en la observación directa del comportamiento supone que todas las etapas del proceso de control-vigilancia, evaluación y «*feedback*»- acontezcan en el seno de la filial.

OUCHI y MAGUIRE (1975) consideran que el control de los resultados es importante como medio para comunicar el funcionamiento de las subunidades en las organizaciones grandes y complejas, mientras que en organizaciones más pequeñas dicho funcionamiento podría controlarse simplemente por la observación directa de los comportamientos. Obviamente, a pesar de las diferencias establecidas entre los dos tipos de control, las grandes multinacionales suelen utilizar una combinación de ambos métodos, de manera que las diferencias en el uso de éstos métodos, más que excluyentes son tan sólo de grado. El análisis de los resultados servirá, en mayor medida, para controlar la organización como un todo, mientras que la observación directa del comportamiento permitirá controlar las peculiaridades de las diferentes filiales.

Por último, en relación al enfoque estratégico, se espera unos niveles de control más bajos en las empresas que siguen un enfoque multinacional que en aquellas que adoptan un enfoque global o transnacional, dado que en estos últimos se establecen mayores relaciones de dependencia. Ahora bien, si se ejerce algún tipo de control, las empresas con enfoque multinacional tenderán a usar formas de control indirectas, como el control de resultados o la socialización, mientras que las empresas con un enfoque global optarán por los mecanismos de control más directos. En las empresas transnacionales, dada su mayor complejidad se espera un uso más extendido de ambos tipos de control (HARZING, 1998).

4.2. Conclusiones e hipótesis.

A partir de la revisión teórica de los principales procesos organizativos utilizados por las empresas multinacionales, se especifican dos hipótesis que serán contrastadas para el caso de las empresas españolas en la correspondiente parte empírica de nuestro trabajo.

Hipótesis 19. En las empresas multinacionales se establecen una serie de relaciones de congruencia entre determinadas variables contextuales y estratégicas y los distintos mecanismos de coordinación y control utilizados.

Como puede deducirse, de esta proposición general se desprende toda una serie de relaciones que podrían plantearse como hipótesis particulares. Así se observa cómo las variables contextuales, que centran la atención de la mayoría de los estudios, son el tamaño, la complejidad y la experiencia. A éstas, consideramos que debe añadirse la orientación estratégica que adopta la empresa, dada la importancia que en el contexto competitivo actual adquiere esta variable. En la siguiente tabla, derivada de los argumentos esgrimidos a lo largo del epígrafe, se especifican los posibles signos que pueden existir en dichas relaciones.

TABLA 4.2. Procesos organizativos y variables contextuales

	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA			VARIABLES CONTEXTUALES		
	ENFOQUE GLOBAL	ENFOQUE MULTINAC.	ENFOQUE TRANSNAC.	TAMAÑO	COMPLEJIDAD	EXPERIENCIA
Centralización	+	-	-	+/-	-	-
Formalización	+	-	+	+	+	+
Socialización	-	+	+	+/-	+	+
Control de resultados .	-	+	+	+	+	+
Control de comportamientos	+	-	+	-	-	-

FUENTE: *Elaboración propia.*

El segundo aspecto que pretendemos investigar se plantea en la siguiente disyuntiva: ¿estos procesos organizativos actúan como sustitutos, estableciéndose relaciones excluyentes entre ellos, o por el contrario, todos ellos intervienen de forma conjunta a medida que aumenta la complejidad de las operaciones internacionales? Profundizando en esta cuestión, podemos observar que dichos procesos organizativos pueden clasificarse dependiendo de su naturaleza en diferentes grupos. Así, la centralización de la autoridad, la formalización y el control del comportamiento se corresponderían con un estilo de dirección directo y explícito, mientras que la socialización y el control de resultados reflejarían un modelo organizativo indirecto e implícito. Por otra parte, la centralización, el control del comportamiento y la socialización corresponden con un estilo de control personal basado en la interacción social, mientras que el control de resultados y la formalización corresponden con un estilo de control impersonal centrado en el uso de instrumentos.

Algunos estudios (BLAU, 1956; BLAU y SCOTT, 1962; THOMPSON, 1967) consideran dichas dimensiones como dos polos opuestos. Se argumenta la sustitución de los métodos personales/explicitos por métodos impersonales/implícitos a medida que crece la complejidad y el tamaño de las operaciones internacionales. Desde este punto de vista, la centralización y la observación directa del comportamiento serán utilizados por las organizaciones más pequeñas, siendo sustituidas éstas por la formalización, la socialización y el control de los resultados con el incremento del tamaño y la complejidad. De hecho, los trabajos del grupo de Aston (PUGH *et al*, 1968; CHILD, 1972, 1973) evidencian cierta tendencia en las grandes organizaciones hacia la eliminación de los mecanismos de coordinación y control personales. Siguiendo el mismo razonamiento, cabría esperar una tendencia hacia la disminución de su uso en las empresas multinacionales.

No obstante, otros estudios (GALBRAITH, 1973; EDSTROM y GALBRAITH, 1977; HENNART, 1993) sugieren un proceso acumulativo. Las organizaciones no abandonan los mecanismos de coordinación y control personales cuando se incrementa su tamaño y la complejidad de sus operaciones; más bien, añaden a dichos mecanismos los métodos impersonales de manera que ciertas decisiones tienden a «rutinizarse». Desde esta perspectiva, se espera que las multinacionales, aunque sean grandes organizaciones dispersadas a lo largo de la geografía mundial, utilicen ambos tipos de mecanismos. En este sentido, la hipótesis que pretendemos contrastar se define en los siguientes términos:

Hipótesis 20. Se espera un mayor uso de los mecanismos de coordinación impersonales a medida que se incrementa el tamaño y la complejidad de las operaciones internacionales.

EPÍGRAFE 5. APLICACIÓN EMPÍRICA. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

5.1. Metodología.

5.1.1. Población.

La población objeto de estudio son las empresas de capital español con actividad en los mercados internacionales. Para determinar si una empresa es activa en los mercados internacionales se consideraron dos criterios básicos:

- Todas aquellas empresas que tenían inversiones directas en el extranjero y que, por tanto, podrían definirse como multinacionales.
- Todas aquellas empresas cuya cifra de exportaciones era igual o superior al 25% de su volumen de ventas en el año 1996.

En relación al primer criterio, se utilizó una base de datos, confeccionada por DUN AND BRADSTREED a partir de sus archivos internacionales. Después de eliminar alguna de estas empresas cuya nacionalidad no estaba bien definida, obtuvimos 498 empresas que podríamos calificar como multinacionales españolas. Las empresas que cumplían el segundo criterio fueron seleccionadas partiendo de la base de datos DUN AND BRADSTREET (1996) que contiene referencias sobre 250.000 empresas españolas. Después de eliminar algunas compañías que también aparecían en el primer grupo, obtuvimos una cifra de 9.200 empresas. De esta forma, la población total quedó estimada en 9.698 empresas, de las cuales podemos afirmar que son las compañías españolas con mayor compromiso en los mercados internacionales.

5.1.2. Cuestionario.

El instrumento utilizado para la recogida de información fue la encuesta postal, mediante el envío de cuestionarios a las empresas seleccionadas. En la elaboración del cuestionario tuvimos en cuenta las recomendaciones señaladas por ORTEGA (1990) en cuanto a brevedad, sencillez, relevancia y precisión. Para facilitar las respuestas, se utilizaron preferentemente preguntas cerradas o semiabiertas. Dichas preguntas surgieron a partir de la revisión de la literatura realizada en la parte teórica de este trabajo. Fueron sometidas a un *pretest* con expertos académicos, resultado del cual se subsanaron algunos errores. Posteriormente, se testaron en diez empresas pertenecientes a distintos sectores para comprobar su idoneidad y la posible divergencia entre sectores.

El cuestionario fue dividido en tres secciones para adecuarlo mejor a las características de las empresas pertenecientes a las dos subpoblaciones (empresas exportadoras y empresas multinacionales). Una primera parte en la que se realizan preguntas respecto a los motivos, métodos de entrada y proceso de internacionalización desarrollado. Una segunda sección, específica para las empresas multinacionales, donde se analizan aspectos relacionados con el enfoque estratégico adoptado y los mecanismos de coordinación y control utilizados; y por último, una tercera sección con cuestio-

nes más generales de clasificación (tamaño, antigüedad, sector, etc.). La mayoría de las cuestiones fueron medidas mediante el uso de escalas tipo Likert (con una variación de 1 a 5), lo que nos permitió el uso de métodos estadísticos multivariantes.

5.1.3. Determinación de la muestra.

Para determinar la muestra, se utilizó, en un primer paso, un muestreo estratificado, clasificándose los elementos en dos grupos con características homogéneas: empresas multinacionales y empresas exportadoras. Dado que la información que podría obtenerse del primer grupo era más amplia y permitía cubrir un mayor número de aspectos, decidimos que todas estas empresas recibiesen un cuestionario, de modo que en el primer estrato se abarca al conjunto de la subpoblación.

En la selección de las empresas exportadoras se examinó el sector al que pertenecían las empresas, ya que observamos la existencia de algunos sectores con muy poca relevancia en el ámbito internacional (porcentajes de participación en el conjunto de la población que oscilaban entre 0% y 1%), los cuales decidimos no considerar. La siguiente tabla refleja los sectores que fueron introducidos en la muestra y el porcentaje total de participación respecto al conjunto de la población, tras eliminar el efecto de los sectores no considerados. Una vez determinado el número de empresas en cada sector se procedió a su selección de forma aleatoria.

Se calculó el tamaño de la muestra para una población de 9.698 empresas que sigue una distribución binomial con $p = q = 50\%$. De acuerdo a la experiencia previa en otros estudios para el caso español (ORTEGA, 1990), consideramos que sería necesario enviar alrededor de 2.500 cuestionarios, que con unos porcentajes de respuestas esperadas que oscilarían entre el 11% y el 13% nos permitiría obtener el número de respuestas necesario. El número final de respuestas obtenido (322) resulta significativo para un nivel de confianza del 95,5% y un error muestral de $\pm 5,3\%$.

TABLA 5. Sectores de la industria española con mayor relevancia internacional

COD. SIC	SECTORES	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
20	Industria alimentaria	8,99
22	Industria textil	4,38
23	Prendas confeccionadas	2,74
24	Industria de la madera	2,57
25	Mueble y mobiliario	3,35
27	Editorial artes gráficas	2,79
28	Productos químicos	5,23
30	Productos de goma plástico	3,91
31	Cuero y derivados	6,10

TABLA 5. Sectores de la industria española con mayor relevancia internacional (continuación)

COD. SIC	SECTORES	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
32	Productos de piedra, arcilla, vidrio	5,20
34	Fabricación de metal exc. maquinaria y equipos de transporte	7,14
35	Maquinaria	10,32
36	Maquinaria eléctrica y electrónica	6,29
37	Equipos de transporte	3,14
51	Mayoristas de mercancías perecederas	27,80

5.1.4. Recogida de datos.

En el mes de junio de 1997 realizamos un primer envío de 2.500 cuestionarios. Intentamos alentar la participación mediante llamadas telefónicas y una carta de recomendación del Instituto Valenciano de la Exportación. De estos cuestionarios, 2.002 fueron dirigidos a empresas exportadoras y 498 a empresas multinacionales. En el plazo de tres meses, recibimos 291 respuestas, de las cuales 9, al estar contestadas incorrectamente, no pudieron ser aprovechadas. De esta forma, obtuvimos 282 respuestas válidas de las que 74 correspondían a empresas multinacionales. Dado que estas últimas empresas tienen un interés especial en el estudio de la internacionalización, decidimos remitir el cuestionario de nuevo a todas aquellas multinacionales que no habían contestado, enviándose en el mes de septiembre 424 cuestionarios. En el mes de noviembre concluimos el proceso de recogida de datos con un total de 323 respuestas válidas, incrementándose el número de respuestas de empresas multinacionales hasta la cifra de 122. Estas cifras suponen un porcentaje de respuesta real del 13,2%, similar a otros estudios en el ámbito español. Es necesario señalar que el porcentaje de empresas multinacionales resulta mayor de lo que inicialmente era previsible según la base de datos DUNS porque algunas empresas exportadoras habían establecido filiales de comercialización.

La información fue procesada y analizada a través del uso de los paquetes informáticos *SPSS* y *Excel*.

5.2. Métodos de entrada y proceso de internacionalización.

En el ámbito de la estrategia internacional, la elección del método de entrada ha sido una de las cuestiones que mayor interés ha suscitado entre los investigadores. Como indicamos en el epígrafe 1, la elección depende de diferentes factores relacionados con el sector en el que se compete, con el país de origen y destino y con aspectos específicos de la empresa. En un primer apartado, centramos el estudio en este último grupo de factores, realizando, posteriormente, un análisis descriptivo que relaciona métodos de entrada con sectores y países. De esta forma, se obtiene una visión amplia de los determinantes que influyen en la elección del método de entrada en el caso español, la cual permite testar las hipótesis planteadas en el epígrafe 1 derivadas de la revisión teórica.

En la siguiente sección, realizamos un análisis de cómo han ido cambiando, a lo largo del tiempo, los métodos de entrada utilizados y los países de destino. La introducción de la variable temporal facilita la contrastación de las hipótesis planteadas en el epígrafe 2 relativas al proceso de internacionalización desarrollado por las empresas españolas.

Finalmente, una última sección de carácter exploratorio, analiza las posibles relaciones existentes entre la elección del método de entrada y la valoración de ciertas variables que pueden ser indicadores de la «*performance*» que están alcanzando las empresas.

5.2.1. *Métodos de entrada. Análisis a nivel de empresa.*

5.2.1.1. Análisis estadístico.

En este primer análisis, el método de entrada utilizado por las empresas se considera como una variable dependiente de toda una serie de características de la propia empresa que ejercen cierta influencia en su elección. Seguidamente, se explicita cómo se han operativizado la variable dependiente y las variables independientes, los análisis estadísticos aplicados y los resultados que nos permiten contrastar las hipótesis.

Operativización de la variable dependiente

Métodos de entrada. En el cuestionario se requería la identificación de los métodos de entrada que la empresa estaba utilizando. Al mismo tiempo, se pedía el número de países en los que cada uno de los métodos estaba siendo usado para observar la importancia relativa de cada uno de éstos. Complementariamente, se introdujo una pregunta abierta donde el entrevistado debía expresar, de forma general, el modelo secuencial que se había adoptado en relación a la adición de nuevos métodos de entrada.

Después de analizar ambas respuestas, las empresas fueron agrupadas en tres grandes grupos: empresas que únicamente exportan, empresas que exportan y poseen filiales de venta; y empresas que exportan y disponen de filiales de venta y de producción. En este último grupo se incluyeron un pequeño número de empresas que invierten directamente en filiales de producción sin pasar por las etapas previas. Al incorporar las estrategias de cooperación en cada grupo, se obtienen diferentes subgrupos dependiendo de si la empresa en cuestión está utilizando algún método de cooperación o no. Estas estrategias de cooperación incorporan un amplio abanico de posibilidades que abarcan desde el uso de consorcios de exportación o licencias (acuerdos de distribución a largo plazo, franquicias, acuerdos de coproducción) hasta la utilización de acuerdos que suponen un mayor grado de compromiso en los mercados internacionales, como son las empresas conjuntas (**tablas 5.1 y 5.2**).

TABLA 5.1. Métodos de entrada

MÉTODOS DE ENTRADA	FRECUENCIAS	%
Grupo X: exportación	201	62
Exportación	163	50
Exportación + cooperación	38	11
Grupo FV: filiales de ventas	76	23
Exportación + filiales de venta	53	16
Exportación + filiales de venta+ cooperación	23	7
Grupo FP: filiales de producción	46	15
Exportación + filiales de venta + filiales de producción	19	6
Exportación + filiales de venta + filiales de producción + + cooperación	15	5
Directamente filiales de producción	12	4
Total	323	100

FUENTE: Base de datos propia.

TABLA 5.2. Número de acuerdos de cooperación

NÚMERO DE ACUERDOS	X-COOP.	X-FV-COOP.	X-FV-FP-COOP.	DIREC. FILIALES
Empresas conjuntas	–	19	17	15
Consortios	7	1	2	–
Franquicias	5	1	1	7
Acuerdos distribución a l/p	82	100	7	6
Acuerdos coproducción	–	–	2	3

FUENTE: Base de datos propia.

Operativización de las variables independientes

Derivadas del análisis teórico del epígrafe 2, fueron seleccionadas determinadas variables relacionadas con las propias características de las empresas que, supuestamente, tenían cierta influencia en la elección del método de entrada:

1. *Globalización*. Esta variable fue operativizada siguiendo a ROTH, SCHWEIGER y MORRISON (1991). Los encuestados debían valorar en una escala de cinco puntos, desde «nada característica» a «totalmente característica», la influencia de los siguientes *items* en la estrategia de la empresa:
 - a) Estandarización a nivel mundial de las necesidades de los clientes,
 - b) Conocimiento a nivel mundial del producto / servicio,
 - c) Estandarización de la tecnología,
 - d) Globalización de la competencia, y
 - e) Estandarización a nivel mundial de las políticas de marketing.

2. *Nivel de internacionalización de la red e importancia de la red en la estrategia de internacionalización de la empresa*. Construimos dos índices de cuatro *items* derivados de la definición de red utilizada por D'CRUZ y RUGMAN (1992). Los directivos de las respectivas empresas debían valorar en una escala de 1 a 5 la participación internacional y la importancia que habían tenido en su estrategia de internacionalización sus principales:
 - a) Proveedores,
 - b) Clientes,
 - c) Competidores, y
 - d) Ciertas instituciones (tales como asociaciones de empresarios, agencias gubernamentales, etc.).

3. *Experiencia internacional*. Las variables consideradas como indicadores de la experiencia internacional de la empresa fueron:
 - a) El número de años que la compañía llevaba exportando,
 - b) El número de países donde estaban presentes los productos de la empresa, y
 - c) El número de años que la empresa llevaba funcionando.

Esta última variable se incluyó con el objeto de establecer en qué momento de la historia de la empresa se introdujo la estrategia internacional.

4. *Tamaño*. El número de empleados y el volumen total de ventas fueron elegidos como indicadores del tamaño de la empresa.
5. *Estrategia de producto*. El número de líneas de producto y el grado de intangibilidad / especificidad de los activos / procesos implicados en el ámbito internacional fueron considerados como indicadores de la estrategia de producto que estaba desarrollando la empresa. La operativización de las variables intangibilidad y especificidad se sustenta, con ciertas modificaciones, en el modelo de HILL, HWANG y KIM (1990). Los encuestados debían valorar en una escala de 1 a 5 el grado de importancia que tenían los siguientes *items* relacionados con los activos presentes en el proceso de expansión internacional:

- 1) Nivel de complejidad,
- 2) Nivel de novedad,
- 3) Diseño, calidad y estilo,
- 4) Reconocimiento internacional de su marca,
- 5) Innovación tecnológica,
- 6) Inversión en I+D, y
- 7) Dificultades en la transmisión del *know-how*.

Análisis de medias y contrastes no paramétricos

Como primera aproximación al problema, se procede al análisis de las diferencias de comportamiento de las variables independientes en los distintos grupos establecidos por la variable dependiente. Obtuvimos resultados similares aplicando tanto la prueba no paramétrica de MANN-WHITNEY como la de KOLGOMOROV-SMIRNOV. La **tabla 5.3** muestra la diferencia de medias y la significación de los contrastes no paramétricos ²⁶.

²⁶ Aunque los contrastes aplicados son los tests no paramétricos, hemos considerado oportuno especificar las diferencias de medias con el objeto de mostrar el signo.

TABLA 5.3. Diferencia de medias y tests no paramétricos de MANN-WHITNEY y de KOLGOMOROV-SMIRNOV

	X	X-Coop	X-FV	X-FV-		X-FV-		DIRECT.		TOTAL X		TOTAL FV	
				Coop	FP	FP-Coop	FP	FP	TOTAL FV	TOTAL FP			
Globalización:													
Estandarización necesidades	-0,013	-0,08	0,000	0,04	0,000	0,321	0,000	-0,13	-0,03	-0,09	-0,05		
Conocimiento global del producto	-0,022	-0,15	0,007	0,33	0,032	-0,14	0,10	0,10	-0,13	-0,02	0,10		
Tecnología global	-0,093	-0,009	0,10	-0,005	0,093	-0,27	0,44	0,44	-0,09	-0,10	-0,002		
Competidores globales	-0,14	0,09	0,078	0,07	0,093	0,097	0,02	0,02	-0,10	-0,11	-0,005		
Estandarización políticas de marketing	0,006	-0,07	*0,29	-0,11	-0,07	-0,22	-0,27	-0,27	-0,15	0,15	0,31		
Presencia internacional de:													
Principales proveedores	***-0,42	-0,24	0,26	**0,47	**0,79	***0,963	*-0,69	***-0,5	***-0,64	-0,13			
Principales clientes	0,07	0,1	-0,16	-0,04	0,06	0,171	-0,36	0,15	0,05	-0,09			
Principales competidores	**,-0,26	-0,031	*0,26	0,09	*0,44	0,199	-0,16	**,-0,29	*-0,30	-0,01			
Instituciones	-0,07	0,026	-0,02	-0,18	0,20	-0,255	*0,80	0,04	-0,24	-0,29			
Importancia en la estrategia internacional de:													
Principales proveedores	***-0,30	0,15	0,132	**0,55	0,010	0,34	-0,36	**,-0,33	-0,11	-0,21			
Principales clientes	0,015	0,15	-0,07	0,09	-0,07	0,226	*-0,62	0,05	0,15	0,1			
Principales competidores	**,-0,28	0,18	-0,13	-0,02	0,33	0,46	**0,82	-0,002	***-0,56	**,-0,56			
Instituciones	-0,016	0,06	0,24	0,172	-0,27	-0,43	0,22	-0,08	0,18	0,27			

* nivel significación del 0,1; ** nivel de significación del 0,05; *** nivel de significación del 0,001

TABLA 5.3. Diferencia de medias y tests no paramétricos de MANN-WHITNEY y de KOLGOMOROV-SMIRNOV (continuación)

	X	X-Coop	X-FV	X-FV-Coop	X-FV-FP	X-FV-FP-Coop	DIRECT. FP	TOTAL X		TOTAL FV
								TOTAL FV	TOTAL FP	
Experiencia internacional:										
N.º años exportando	** -6,7	-3,1	1,34	8,45	17,45	7,56	1,42	** -6,38	** 13,8	-7,5
N.º de países	** -6,2	-2,6	1,38	6,6	3,4	** 29,6	-6,65	** -5,6	** -11,5	-5,9
N.º años desde fundación	* -5,7	-4,6	-3,61	1,19	16,14	9,48	** 31,7	-1,3	** -20,12	** -18,7
Tamaño:										
N.º de empleados	*** -1,729	-982	-716	-198	-31,8	-61,3	** 19,632	*** -379	** -5,669	** -5,290
Volumen de ventas	*** -0,85	* -0,48	* 0,36	0,21	*** 1,2	*** 1,47	*** 1,79	*** -0,69	*** -1,8	*** -1,12
Estrategia de producto:										
Nivel de complejidad	*** -0,31	0,02	0,15	0,181	0,08	*** 0,70	0,15	** -0,26	*** -0,41	-0,14
Nivel de novedad	-0,15	-0,17	0,08	* 0,321	0,13	0,34	-0,02	* -0,23	* -0,25	-0,02
Diseño, calidad, estilo	* -0,14	0,13	-0,03	0,166	0,015	0,29	0,07	-0,06	-0,14	-0,08
Conocimiento internacional de la marca	*** -0,38	0,11	0,003	*** 0,62	0,137	** 0,467	0,27	** -0,31	** -0,40	-0,08
Innovación tecnológica	*** -0,42	-0,22	*** 0,47	0,31	0,343	*** 0,50	0,01	*** -0,57	*** -0,51	0,06
Inversión en I+D	*** -0,33	-0,05	0,20	0,05	0,268	** 0,60	0,34	** -0,27	** -0,51	-0,24
Dificultades en la transferencia del K-H	*** -0,32	-0,17	0,14	** 0,37	* 0,36	0,315	** 0,36	*** -0,36	*** -0,49	-0,13
Líneas de producto	2,6	-1,01	-0,93	-1,75	-2,74	-2,01	-2,41	1,9	3,14	1,24

* nivel significación del 0,1; ** nivel de significación del 0,05; *** nivel de significación del 0,001

FUENTE: Base de datos propia.

Analizando los resultados de estas pruebas estadísticas en cada uno de los grupos, se derivan las siguientes conclusiones iniciales:

1. Grupo exportación

Estas empresas se caracterizan por ser las que menor relación tienen con los otros miembros de su entorno competitivo. La presencia internacional de los proveedores y de los competidores, así como la importancia de estos miembros del canal en la estrategia de internacionalización presentan valores menores que en el resto de grupos.

La experiencia internacional de estas empresas también es menor, ya que son las firmas que menos tiempo llevan exportando y las que están presentes en un número menor de países. De igual forma ocurre con las variables que miden el tamaño. El volumen de ventas y el número de empleados son significativamente menores que en los otros dos grandes grupos.

Por último, las variables que miden la intangibilidad / especificidad de los activos / procesos envueltos en la estrategia de internacionalización son consideradas en este grupo como poco importantes, de ahí que la diferencia con los otros dos grupos sea estadísticamente significativa en la mayoría de estas variables; tan sólo la variable relativa al diseño y la calidad no presenta diferencias apreciables con el resto de grupos, pero creemos que ello puede ser debido a la tendencia actual que existe en la mayoría de empresas a señalar como uno de los parámetros clave en sus estrategias la incorporación de los criterios referentes a las normas de calidad, y en algunos sectores, aspectos relativos al diseño y la moda.

2. Grupo filiales de Venta

Las empresas que han incorporado filiales de venta en su estrategia de internacionalización consideran importante tanto la presencia internacional de los proveedores como la de los clientes. Si analizamos cada subgrupo, se observa cómo las empresas que cooperan valoran como más significativa la presencia y la importancia de los proveedores en la estrategia de internacionalización, dado que posiblemente dichos acuerdos se hayan establecido mayoritariamente con proveedores. Por otra parte, las empresas que no cooperan valoran también como importante la presencia de los competidores, de manera que la estrategia de internacionalización parece haberse desarrollado como respuesta a las exigencias del entorno competitivo.

Estas empresas tienen mayor experiencia internacional que las del grupo X, ya que llevan mayor número de años exportando y están presentes en un número de países mayor. Las diferencias de comportamiento de estas variables con el grupo P no son estadísticamente significativas. Por otra parte, las variables relativas al tamaño sitúan a estas empresas en una posición intermedia en relación con los otros dos grupos. Estas compañías son más grandes que las empresas exportadoras, pero más pequeñas que las empresas que han incorporado filiales de producción.

Las variables relativas a la especificidad / intangibilidad presentan valores superiores y significativos en relación al grupo X, sin embargo, cuando se realiza el contraste con el grupo P, aunque los valores medios son menores, las diferencias de comportamiento no resultan significativas. Dentro del grupo, las empresas que cooperan puntúan significativamente en las variables nivel de complejidad, reconocimiento internacional de la marca y grado de dificultad en la transmisión del *know-how*. En las empresas que no cooperan la variable más significativa es el grado de innovación tecnológica.

3. Grupo filiales de Producción

Las características más apreciables son el tamaño y los años que la empresa lleva funcionando. Estas empresas tienen los valores más altos de la muestra en volumen de ventas y número de empleados. De hecho, las medias del grupo que invierte directamente en filiales de producción son evidentes: 19.899 empleados y más de 5.000 millones de pesetas de ventas. Estas empresas han estado operando durante más años que las empresas pertenecientes a los otros dos grupos, siendo la diferencia de las medias de alrededor de 20 años.

La presencia internacional de los proveedores es considerada como importante. Este hecho puede ser explicado por la dispersión geográfica de sus plantas de producción y la necesidad de, o bien, ser abastecidos por proveedores globales que garanticen unos mismos patrones en todas las filiales, o bien, de disponer necesariamente de proveedores locales en cada país que son percibidos como extranjeros. De nuevo, al igual que en el grupo filiales de venta, la presencia internacional de los competidores es evaluada como significativa en el grupo que no establece acuerdos de cooperación. El grupo que invierte directamente en filiales de producción valora como importante la influencia que han tenido en su estrategia de internacionalización sus principales clientes y proveedores.

Las variables relativas a la intangibilidad / especificidad tienen una puntuación más alta que en los grupos anteriores, aunque las diferencias sólo son estadísticamente significativas con el grupo exportación. El subgrupo que coopera muestra diferencias positivas y significativas en las variables nivel de complejidad, reconocimiento internacional de la marca, innovación tecnológica e inversión en I+D. Por otra parte, los otros dos subgrupos muestran valores elevados en la valoración de las dificultades en la transmisión del *know-how*.

En relación con las variables número de años exportando y número de países, es necesario distinguir entre las empresas que siguen el modelo secuencial de añadir nuevos métodos de entrada a medida que se tiene más experiencia y aquellas que invierten directamente en filiales de producción. En el primer caso, dichas empresas son las que han estado exportando durante más años y las que, además, están en un número mayor de países. En el segundo caso, la mayoría de estas firmas pertenecen a sectores de prestación de servicios, de forma que las peculiaridades de éstos influyen en dichas variables. El número de años exportando es menor porque la exportación no entra dentro de su principal área de negocio. El número de países donde estas empresas tienen presencia es menor debido al mayor esfuerzo que supone tener una presencia internacional a través de filiales de producción en comparación con el uso de exportación o filiales de venta.

Análisis de regresión

En un segundo análisis, con el objetivo de comprobar el efecto de las variables más significativas en cada uno de los grupos cuando éstas son consideradas conjuntamente, utilizamos el análisis de regresión. Desarrollamos un modelo en el que la variable dependiente era el método de entrada utilizado por cada uno de los grupos y las variables independientes las especificadas en el apartado anterior. Para operativizar el modelo, la variable dependiente fue descompuesta en siete variables *dummy* donde el valor 1 indicaba la utilización del método de entrada en cuestión y el valor 0 cualquiera de las otras posibilidades. Dada la naturaleza dicotómica de la variable, se eligió la regresión

logística. Con este análisis, se obtiene una función lineal de las variables independientes que permite clasificar a los individuos de la muestra en una de las dos subpoblaciones o grupos establecidos por los dos valores de la variable dependiente (CRAMER, 1991; LIAO, 1994; FERRÁN, 1996). En cada uno de los modelos se analizó el signo de los coeficientes de regresión de las variables estadísticamente significativas. Los coeficientes de regresión estiman el impacto de las variables independientes sobre la probabilidad de utilizar el método de entrada en cuestión. Por lo tanto, un coeficiente positivo significa que la variable independiente tiende a incrementar la probabilidad de utilizar el método que representa la variable dependiente, mientras que el coeficiente negativo implica que la variable independiente tiende a incrementar la probabilidad del uso de los otros métodos. Para evitar problemas de multicolinealidad se estudió la matriz de correlaciones no encontrándose ninguna relación entre las variables independientes.

1. *Grupo exportación*. Analizando conjuntamente ambos subgrupos podemos extraer las siguientes conclusiones (tabla 5.4):

- Ninguno de los *items* relativos a la globalización es estadísticamente significativo.
- Son significativas *la participación internacional de los proveedores* con signo negativo (Sig. t: 0,05), *la participación internacional de las instituciones* con signo positivo (Sig. t: 0,03) y *la importancia de dichas instituciones en la estrategia de internacionalización* con signo negativo (Sig. t: 0,005). Las empresas de este grupo suelen abastecerse de proveedores nacionales, con lo que estamos situándonos en los sectores más tradicionales españoles, como por ejemplo la producción y comercialización de productos agrícolas, el sector cerámico, el sector del cuero, etc. Estas empresas valoran como alta la participación de ciertas instituciones en el ámbito internacional, pero consideran que dichas instituciones no han influido en su estrategia de internacionalización. O bien, están demandando más ayuda de estas instituciones, o bien, se refleja el carácter autárquico de estos pequeños empresarios que confían más en su intuición o experiencia que en la ayuda que desde otros ámbitos se les pueda proporcionar.
- En relación a la *experiencia internacional* de estas empresas, se constata que son las compañías de la muestra que llevan exportando menor tiempo (Sig. t: 0,001). Sin embargo, la variable año de creación presenta signo positivo (Sig. t: 0,1), de manera que se establece una curiosa relación. Estas empresas llevaban bastantes años funcionando cuando introdujeron la estrategia internacional en su desarrollo, de forma que su vocación internacional no ha estado presente desde sus inicios, sino más bien ha surgido como reacción a las exigencias del nuevo entorno.
- La variable relativa al número de empleados presenta signo negativo estadísticamente significativo (Sig. t: 0,003), confirmándose el menor tamaño de estas empresas.
- En cuanto a la estrategia de producto, *la innovación tecnológica* presenta signo negativo (Sig. t: 0,000), de manera que estas empresas han mantenido, básicamente, sus procesos productivos a lo largo de todos sus años de experiencia, sin introducir innovaciones que les asegurasen ventajas competitivas futuras. La principal ventaja competitiva de estas empresas se sustenta en la experiencia de producir o comercializar con sus métodos tradicionales.

2. *Grupo filiales de Venta*. Analizando conjuntamente ambos subgrupos podemos extraer las siguientes conclusiones (**tabla 5.4**):

- Ninguna de las variables relativas a la globalización es estadísticamente significativa, de manera que no parece haber un comportamiento característico relacionado con ellas.
- Este grupo valora como escasa *la participación de ciertas instituciones en el ámbito internacional* (Sig. t: 0,01), sin embargo, considera positiva la *importancia* de éstas en el desarrollo de la estrategia internacional (Sig. t: 0,002). Existe cierto reconocimiento a la labor de dichas instituciones, aunque también se demanda una mayor presencia. Estas empresas parecen contar con directivos más profesionales que buscan el intercambio de conocimientos y recursos con otros organismos, tales como centros de investigación, agencias gubernamentales, etc. Como puede observarse, este comportamiento comparado con el grupo exportación es exactamente el contrario.
- Otro hecho que viene a confirmar el aspecto señalado anteriormente es la relación entre el año en que se iniciaron las exportaciones y el año de creación. Si bien estas empresas son relativamente nuevas (Sig. t: 0,003), llevan bastante tiempo exportando (Sig. t: 0,002). Dicha relación nos indica que la estrategia de internacionalización ha estado presente casi desde el momento de su fundación. Desde esta perspectiva, parece ser que estas empresas tienen una visión diferente de los mercados internacionales que implica una mayor confianza y compromiso, probablemente influida por la mayor profesionalidad de sus directivos.
- En relación a las variables que reflejan la intangibilidad / especificidad de los activos, la innovación tecnológica aparece como la más importante, con signo positivo estadísticamente significativo (Sig. t: 0,003). Estas empresas están envueltas en negocios que requieren un alto nivel de desarrollo tecnológico.

3. *Grupo filiales de Producción*²⁷. Analizando conjuntamente ambos subgrupos podemos extraer las siguientes conclusiones (**tabla 5.4**):

- Una vez más, ninguna de las variables relativas a la globalización es estadísticamente significativa.
- La participación internacional de los proveedores es considerada como importante (Sig. t: 0,07). Esta valoración puede responder al hecho de la dispersión geográfica de las unidades de producción que, previsiblemente, implica la necesidad de proveedores internacionales que aseguren unos mismos estándares en cada una de las plantas de producción o de proveedores de cada mercado local que son percibidos como extranjeros.
- Las relaciones con los competidores se han considerado importantes a la hora de internacionalizar las actividades (Sig. t: 0,06), sin embargo, su presencia internacional es valorada negativamente (Sig. t: 0,1), lo cual parece indicarnos cierta concentración en los distintos sectores. En este tipo de empresas parece que ha sido la propia competencia la que

²⁷ En el modelo logit tan sólo se muestran resultados para el subgrupo que no coopera y para el total del grupo, ya que el programa econométrico no pudo encontrar solución en los dos grupos restantes, posiblemente, por el bajo número de empresas clasificadas en ellos.

haya forzado al establecimiento de dichas plantas de producción, mediante estrategias de seguimiento a los competidores, especialmente a las firmas líderes del mercado.

- Las variables relativas al tamaño presentan ambas signo positivo con niveles de significación del 0,04 para el número de empleados y del 0,1 para el volumen de ventas. Estas empresas en relación a todos los grupos anteriores son las más grandes de la muestra.
- Ninguna de las variables relativas a la estrategia de producto es estadísticamente significativa.

TABLA 5.4. Regresión logística

	X	X + Coop.	TOTAL X	FV	FV + Coop.	TOTAL FV	FP	TOTAL FP ²⁸
	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.
Variables independientes								
<i>Globalización:</i>								
Estandarización necesidades	0.009	-0.24	-0.25	-0.17	-0.10	-0.13	0.42	0.83
Conocimiento global del producto	0.14	-0.19	0.12	0.01	0.67	0.31	-0.59	-0.79
Tecnología global	-0.13	-0.09	-0.36	*0.66	-0.32	0.30	0.26	-0.45
Competidores globales	0.01	0.15	0.30	-0.60	0.24	-0.23	-0.34	0.15
Estandarización políticas de marketing	-0.09	0.09	-0.08	0.28	0.08	0.18	0.17	0.30
<i>Presencia internacional de:</i>								
Principales proveedores	-0.19	-0.10	**-.044	0.25	0.20	0.24	**1.1	**0.78
Principales clientes	0.26	-0.07	0.35	0.01	-0.31	-0.16	-0.49	-0.08
Principales competidores	-0.16	0.05	-0.26	*0.57	-0.08	0.31	-0.16	*-0.73
Instituciones	*0.40	0.14	**0.76	**-.85	-0.18	**-.74	0.01	0.35
<i>Importancia en la estrategia internacional de:</i>								
Principales proveedores	-0.12	0.15	0.08	-0.43	0.27	-0.21	-0.39	0.27
Principales clientes	-0.16	0.04	-0.26	-0.02	0.19	0.10	-0.16	-0.39
Principales competidores	0.06	0.22	0.31	-0.34	**-.056	***-.056	0.37	*0.77
Instituciones	*-0.37	-0.19	***-.081	***1.01	-0.03	***0.85	0.08	-0.30

* nivel significación del 0,1; ** nivel de significación del 0,05; *** nivel de significación del 0,001

²⁸ En el modelo logit tan sólo se muestran resultados para el subgrupo que no coopera y para el total del grupo, ya que el programa econométrico no pudo encontrar solución en los dos grupos restantes, posiblemente, por el bajo número de empresas clasificadas en ellos.

TABLA 5.4. Regresión logística (continuación)

	X	X + COOP.	TOTAL X	FV	FV + COOP.	TOTAL FV	FP	TOTAL FP ²⁸
	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.	COEF.
<i>Experiencia internacional:</i>								
N.º años exportando	**-.02	-0.02	***-.06	*0.03	**0.07	***0.05	0.01	0.01
N.º de países	-0.004	-0.005	-0.009	0.001	-0.001	0.003	-0.01	0.009
N.º años desde fundación	*0.021	0.008	**0.04	*-0.03	**-.05	***-0.04	0.002	-0.004
<i>Tamaño:</i>								
N.º de empleados	**-.0004	*-0.005	***-0.007	-0.004	-0.001	-0.004	0.001	**0.001
Volumen de ventas	0.13	0.06	0.10	0.23	0.12	0.23	0.19	*0.66
<i>Intangibilidad/especificidad:</i>								
Nivel de complejidad	-0.20	0.24	-0.24	0.18	0.42	0.28	-0.35	-0.11
Nivel de novedad	0.17	-0.36	-0.19	-0.16	*0.78	0.22	-0.64	-0.42
Diseño, calidad, estilo	-0.05	-0.09	-0.13	-0.24	-0.05	-0.12	0.75	0.19
Conocimiento internacional de la marca	-0.28	0.41	-0.03	-0.41	0.66	-0.05	0.22	0.86
Innovación tecnológica	*-0.47	*-0.56	***-1.18	**1.01	0.53	***0.97	0.96	0.48
Inversión en I+D	0.05	0.12	0.12	0.37	-0.37	-0.03	-0.45	0.17
Dificultades en la transferencia del K-H	-0.17	0.24	-0.11	-0.47	0.29	0.20	0.57	0.15
Constante	4.39	-0.86	9.5	-5.91	-12.3	-7.7	-9.03	-11.87
-2 Log likelihood	208,4	138,4	147,6	126,9	81,3	161,9	46,9	59,37
Bondad del ajuste	181,1	159,1	175,04	174,9	127,1	163,3	152,8	247,3
Mejora	55,9	24,2	104,3	45,7	33,3	55,5	25,5	77,08

* nivel significación del 0,1; ** nivel de significación del 0,05; *** nivel de significación del 0,001

5.2.1.2. Contraste de hipótesis.

Las pruebas estadísticas anteriores permiten contrastar las hipótesis planteadas en el epígrafe 2 derivadas de la posible influencia de ciertas características de la empresa en relación a los métodos de entrada utilizados.

Hipótesis 1. La mayor especificidad e intangibilidad de los productos / procesos envueltos en la actividad internacional supondrá el uso de métodos de entrada que impliquen un mayor grado de control.

Las pruebas no paramétricas han mostrado diferencias de comportamiento en las distribuciones de las variables relativas a la intangibilidad / especificidad entre el grupo exportación y los otros dos grupos, comprobándose valores menores en el grupo exportación. Adicionalmente, estas variables muestran los valores más altos en el grupo de filiales de producción, aunque, en este caso, las diferencias con el grupo de filiales de venta no son estadísticamente significativas.

Por otra parte, el análisis de regresión muestra como la variable *innovación tecnológica* distingue claramente al grupo exportación (signo negativo) del grupo de filiales de venta (signo positivo). Como puede comprobarse, en aquellos grupos que utilizan filiales de venta y/o producción, lo que implica un mayor grado de control de los activos en relación a los grupos que tan sólo utilizan exportación, las variables relativas a la intangibilidad / especificidad de los activos y/o procesos envueltos en la actividad internacional presentan valores mayores. Parece ser que la hipótesis se verifica cuando comparamos exportación frente a inversión directa, sin embargo, el efecto no es tan claro entre los grupos de inversión directa, ya que prácticamente no existen diferencias significativas entre el grupo de filiales de venta y el grupo de filiales de producción.

Hipótesis 2. La mayor experiencia internacional implicará la adición de nuevos métodos de entrada que suponen un mayor grado de compromiso y riesgo.

En nuestro análisis, la experiencia internacional se mide con las variables *número de años exportando* y *número de países* en los que la empresa tiene presencia. El análisis no paramétrico constata cómo las empresas que únicamente exportan son las más inexpertas en el ámbito internacional: las que llevan exportando menor tiempo y las que están en un número menor de países. En las empresas que utilizan tanto filiales de venta, como filiales de venta y de producción, estas variables presentan valores mayores. El grupo de filiales de producción con cooperación es el que mayor dispersión geográfica presenta, mientras que el grupo de filiales de producción que no coopera es el que mayor número de años lleva exportando. Sin embargo, las diferencias en relación al grupo de filiales de venta no son significativas porque al agregar el grupo que invierte directamente en filiales, dado que en este subgrupo dichas variables presentan valores ostensiblemente más bajos, se produce cierta compensación.

El análisis de regresión muestra un coeficiente negativo para la variable número de años exportando en el grupo exportación, y un coeficiente positivo en el grupo filiales de venta. De nuevo entre el grupo de filiales de venta y de filiales de producción no se producen diferencias significativas.

Por lo tanto, se observa el uso de métodos más arriesgados y comprometidos a medida que se adquiere mayor experiencia en los mercados internacionales, excepto en el grupo que invierte directamente en filiales de producción, dadas las características peculiares de estas empresas pertenecientes en la mayoría de los casos al sector servicios, las cuales si pretenden internacionalizarse necesitan invertir necesariamente en el exterior.

Es interesante resaltar que la menor experiencia internacional no implica menor experiencia total (número de años desde la creación) como ha podido comprobarse en el caso de las empresas exportadoras y las empresas que utilizan filiales de venta, ya que las relaciones establecidas por el análisis logit mostraban direcciones opuestas: en el primer grupo, menor experiencia internacional y mayor experiencia total, frente a la mayor experiencia internacional y menor experiencia total del segundo. En cambio, en las empresas del grupo de filiales de producción la relación entre estas variables resulta más clarificadora, siendo en este caso las empresas más maduras y, con la excepción del subgrupo que invierte directamente en filiales, las que mayor número de años están en la arena internacional en comparación con los otros dos grupos.

Hipótesis 3. Las empresas que siguen una estrategia multidoméstica preferirán métodos que impliquen un bajo nivel de control, mientras que las empresas que persiguen una estrategia global optarán por métodos que suponen un mayor grado de control.

En cada uno de los grupos se testó la influencia de una serie de variables que en conjunto suponían la definición de una estrategia global, de manera que la mayor puntuación en cada una de éstas implicaría una estrategia con un carácter más global, mientras que bajos valores indicarían una estrategia basada en la adaptación a las características peculiares de los mercados locales. Según la hipótesis, se espera que en los grupos que utilizan métodos de entrada con menor grado de compromiso (exportación, exportación-cooperación) dichas variables tuvieran menor incidencia que en los grupos que utilizan los métodos con mayor nivel de compromiso. Sin embargo, ni el contraste no paramétrico, ni la regresión logística apreciaron diferencias significativas entre los diferentes grupos al valorar estas variables. Parece ser que, independientemente del grado de desarrollo que las empresas hayan alcanzado en los mercados internacionales, no se observa ningún patrón de comportamiento homogéneo en cada uno de los distintos grupos en relación a la implementación de estrategias globales o multidomésticas. Consecuentemente, en nuestro caso no podemos afirmar que el tipo de estrategia (global o multidoméstica) influya en el método de entrada que se esté utilizando.

Hipótesis 4. Se espera una relación en forma de U entre el tamaño y la utilización de las empresas conjuntas. Es decir, las empresas conjuntas serán utilizadas tanto por pequeñas empresas como por las grandes empresas.

En nuestra muestra, se constata estadísticamente, tanto por los contrastes no-paramétricos como por el análisis logit, la diferencia que existe en relación al tamaño (volumen de ventas y número de empleados) entre las empresas que utilizan filiales de venta y aquellas que poseen filiales propias de producción. De hecho, las empresas que tienen filiales de producción, en cualquiera de los tres subgrupos, presentan unos valores en cifra de ventas y número de empleados substancialmente mayores que en los dos subgrupos de filiales de venta (**tabla 5.3**). No obstante, en ambos grupos (filiales de venta y filiales de producción) se constata la utilización de empresas conjuntas (véase la **tabla 5.2**).

Como puede observarse, el uso de las empresas conjuntas parece ser una estrategia válida tanto para empresas de dimensiones reducidas como para grandes empresas. En el primer caso, les permite complementar sus recursos, facilitando el acceso a nuevos mercados, mientras que en el segundo se configuran como un adecuado instrumento para responder a la aceleración tecnológica y la globalización de los mercados. Sin embargo, el análisis presentado no permite validar la relación en forma de U entre el tamaño y la utilización de empresas conjuntas, ya que la elección entre empresa conjunta o filial propia no ha sido tomada de forma aislada y para una entrada en particular, tal y como se realiza en los estudios que sugieren dicha relación.

Hipótesis 5. Las licencias pueden considerarse como una alternativa a la inversión directa en las pequeñas empresas que no cuentan con los recursos necesarios (conocimiento del mercado, experiencia, etc.).

En la muestra, se observa en el grupo de empresas que utiliza la exportación, de las cuales estadísticamente se ha constatado que son las empresas de menor tamaño (**tabla 5.3**), la utilización adicional en un 19% de los casos (**tabla 5.1**) de acuerdos de distribución a largo plazo y franquicias (tipos de licencias) como forma de acceso a los distintos mercados (véase también la **tabla 5.2**). Esta estrategia les permite superar sus carencias de recursos (limitaciones financieras, conocimiento de los mercados, etc.) y conseguir una mayor presencia en los mercados internacionales.

Del mismo modo, dentro del grupo filiales de venta, se comprueba que las empresas que cooperan (el 43,3% de éstas) a través de acuerdos de distribución a largo plazo y/o franquicias son de tamaño más reducido que las del resto del grupo, y por supuesto, de aquellas que poseen filiales de producción (**tabla 5.3**). Por tanto, parece que la hipótesis se verifica para el caso español, las empresas más pequeñas de la muestra utilizan en mayor medida acuerdos de distribución a largo plazo y franquicias para penetrar en los mercados internacionales. Posiblemente, a medida que la empresa crece y va adquiriendo más experiencia en el exterior, dichos acuerdos de distribución son sustituidos por filiales de venta, empresas conjuntas o incluso filiales de producción. No obstante, se necesitaría, al igual que en la hipótesis anterior, una mayor profundidad en el análisis estadístico, y, posiblemente, la consideración de otras variables relativas al sector de actividad o al país de destino.

Hipótesis 6. En las empresas más diversificadas se observará una mayor propensión en el uso de empresas conjuntas.

Con la variable líneas de producto pretendíamos medir el grado de diversificación de la empresa. Sin embargo, las pruebas estadísticas no encontraron diferencias significativas en ninguno de los grupos. Consecuentemente la hipótesis no puede ser contrastada. Parece ser que, en las empresas de la muestra, el grado de diversificación no influye en la adopción de un determinado método de entrada.

5.2.2. Métodos de entrada. Análisis a nivel de sector.

5.2.2.1. Análisis estadístico.

Si analizamos el uso de los métodos de entrada en relación a los sectores de actividad podemos encontrar cierto comportamiento característico (**tabla 5.5**), de hecho, el p-valor asociado a la prueba chi-cuadrado es menor que 0,001 y, por lo tanto, al nivel de significación del 0,05 se rechaza la hipótesis nula de independencia entre los dos tipos de variables (FERRÁN, 1996). De la simple observación de los porcentajes relativos, se pueden extraer las siguientes relaciones de dependencia:

1. Los sectores de la madera, mueble, cuero, cerámico y distribución de productos alimenticios muestran el mismo modelo. Más del 60% de las empresas en cada sector utiliza como principal método de entrada la exportación, algunas empresas también utilizan filiales de ventas (entre el 11,2% y el 37%) pero ninguna de ellas ha establecido filiales de producción. Como puede observarse, estos sectores cuentan con una gran tradición en España y, en algu-

nos casos, las fuentes de ventaja competitiva están basadas en la calidad de las materias primas locales. Posiblemente, la necesidad de abastecerse de proveedores nacionales y, en ciertos sectores, la dificultad en transferir dichos métodos tradicionales de producción son obstáculos para el establecimiento de filiales de producción en el exterior. Por lo tanto, podemos afirmar que estos sectores descansan sobre ciertas ventajas competitivas que les ofrece el país de origen, de forma que la vía de internacionalización más apropiada, una vez se ha superado la fase inicial de exportación, parece ser el establecimiento de acuerdos de distribución, o en algunos casos, filiales de venta con el objeto de facilitar el acceso a los nuevos mercados. Un aspecto destacable es el uso de la cooperación en los sectores de la madera y el mueble (25% y 47,4%, respectivamente). Dichos acuerdos se materializan principalmente en la firma de acuerdos de distribución debido a la especial naturaleza de los productos comercializados. Otro hecho relevante es el elevado porcentaje de exportación (86,1%) en el comercio de productos perecederos, dado que es un sector con una elevada tradición exportadora, pero en el que el subsiguiente desarrollo internacional parece, o bien estar estancado, o bien no ser una estrategia apropiada para el tipo de producto comercializado.

2. Un comportamiento similar al del anterior grupo puede comprobarse en los sectores textil, prendas confeccionadas y plásticos, pero con dos diferencias. Por una parte, en estos sectores se han establecido filiales de producción (16,7%, 11,8% y 6,7%, respectivamente), posiblemente porque la necesidad de proveedores nacionales no sea tan grande como en el anterior grupo. Y por otra parte, la cooperación es utilizada como primer paso para penetrar en los mercados, pero una vez la empresa ha establecido filiales de venta decrece o ya no es necesaria.
3. Existe una serie de sectores que presentan, según la clasificación de la OCDE (1994), una intensidad tecnológica media, media-alta: instrumentos de medida, químico, metal, maquinaria, electrónica y equipos de transporte. Estos sectores se apoyan menos que los grupos anteriores en la exportación y dan una mayor importancia al uso de filiales de venta. Adicionalmente, se puede observar también el uso de filiales de producción en cada uno de ellos. Consecuentemente, el porcentaje de participación entre exportación e inversión directa se distribuye en torno al 50%. El sector químico muestra un elevado porcentaje de filiales de producción (26,3%), posiblemente, debido a la búsqueda de países con leyes menos restrictivas hacia la protección del medio ambiente. En este sector puede comprobarse una curiosa relación entre el uso de la cooperación y el tipo de filial. Mientras que la cooperación alcanza un nivel del 10,5% si la filial es de producción, en el caso de filiales de venta es nula. El primer caso puede explicarse por el establecimiento de empresas conjuntas con socios de los países mencionados anteriormente, mientras que el segundo por la necesidad de proteger sus activos intangibles. El sector de equipos de transporte también presenta dos características un tanto diferenciadoras: la importancia de la cooperación (46,6%) y el uso directo de filiales de producción (6,7%) sin pasar por las etapas previas. La necesidad de acuerdos tecnológicos y la globalización del sector que, en algunos casos, obliga a seguir las estrategias de localización iniciadas por los clientes pueden explicar, en parte, dicho comportamiento.
4. Por último, puede observarse el uso directo de filiales de producción en las empresas pertenecientes a los sectores de prestación de servicios: construcción (60%), distribución de energía (50%), financiero (60%) y otros servicios (25%). Las características específicas de sus principales actividades y el elevado grado de concentración existente en estos sectores, posiblemente, justificarían este hecho.

TABLA 5.5. Métodos de entrada y sectores (porcentajes)

Cod. SIC	INDUSTRIAS	MÉTODOS DE ENTRADA ^{1, 2}						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
15, 16, 17	Construcción	20.0			20.0			60.0 (5,2) (7,4)
20	Industria alimentaria	56.0	8.0	24.0			8.0	4.0
22	Industria textil	61.1	11.1	5.6	5.6	11.1	5.6	
23	Prendas confeccionadas	64.7	17.6	5.9		5.9	5.9	
24	Industria de la madera	50.0	12.5	25.0	12.5			
25	Mueble y mobiliario	42.1	21.1	10.5	26.3			
27	Editorial artes gráficas	36.4	18.2	18.2	18.2	9.1		
28	Productos químicos	47.4	5.3	21.1		15.8 (2)	10.5	
29	Petróleo y sus derivados				100.0 (3,5)			
30	Productos de goma plástico	53.3	13.3	20.0	6.7	6.7		
31	Cuero y derivados	80.0	6.7	13.3				
32	Productos de piedra, arcilla, vidrio	56.5	8.7	26.1	4.3		4.3	
34	Fabricación de metal exc. Maquinaria	52.6	15.8	15.8	5.3	5.3	5.3	
35	Maquinaria	45.9	16.2	18.9	5.4	8.1	2.7	2.7
36	Maquinaria eléctrica y electrónica	37.5	8.3	29.2 (1,5)	8.3	8.3	8.3	
37	Equipos de transporte	40.0	13.3	6.7	20.0 (1,9)		13.3 (1,5)	6.7
38	Instrumentos de medida, análisis, control						100.0 (1,2)	
40, 49	Servicios de agua, electricidad, gas			50.0				50.0 (5,2)
50	Mayoristas de mercancías no perecederas			100.0				
51	Mayoristas de mercancías perecederas	72.2	13.9	5.6	5.6		2.8	
60, 67	Servicios financieros					40.0		60.0 (5,2) (5)
72, 73, 89	Servicios diversos			50.0		25.0		25.0 (5,2)

Chi-cuadrado: 355,639 p<0,0001

1

- I: Exportación / II: Exportación + cooperación / III: Exportación + filiales de venta
 IV: Exportación + filiales de venta + cooperación / V: Exportación + filiales de venta + filiales de producción
 VI: Exportación + filiales de venta + filiales de producción + cooperación
 VII: Directamente filiales de producción

2

- Entre paréntesis se especifican los residuos tipificados más significativos.

5.2.2.2. Contraste de hipótesis.

Hipótesis 7. Las grandes empresas pertenecientes a sectores donde existe una elevada concentración utilizarán, en mayor medida, filiales propias, sin pasar por las etapas previas.

En nuestro estudio, aunque el número de casos registrados es reducido (un 4% del total de la muestra), se observa cómo existen determinadas empresas que se han internacionalizado directamente a través del uso de filiales propias. Si analizamos las características de éstas, se comprueba que son las empresas españolas de mayor tamaño, pertenecientes, en su mayoría, a sectores de prestación de servicios. Los residuos tipificados presentan valores grandes y positivos, indicándonos una asociación entre el sector de actividad y el uso directamente de filiales significativamente mayor que la que cabría esperar si las dos variables fueran independientes. En nuestra opinión, el pertenecer mayoritariamente al sector servicios, en cuanto a su principal línea de negocio, determina la imposibilidad de utilizar alguna de las etapas previas.

Adicionalmente, el contraste no paramétrico y el análisis logit (efectuados en la sección anterior) reflejaban la importancia que había tenido la influencia de los competidores en la estrategia de internacionalización de estas empresas, pero no así su presencia internacional, lo cual indica la posible existencia de cierto grado de concentración en alguno de estos sectores (por ejemplo, el sector financiero, o el de distribución de energía) y la necesidad de actuar de la misma forma que la competencia. En este grupo, la presión de las grandes empresas multinacionales de otros países parece que fuerce a buscar cuotas de mercado en el exterior, poniéndose de manifiesto ciertas reacciones oligopólicas. Por tanto, consideramos que el uso directo de filiales propias en la muestra analizada podría ser explicado en base a estas dos variables: sector de actividad y concentración, aunque dado el pequeño número de empresas, estas proposiciones deberían contrastarse en muestras más grandes.

Hipótesis 8. En los sectores más intensivos en tecnología prevalecerá el uso de métodos que impliquen un mayor grado de control.

En el análisis a nivel de sector (véase **tabla 5.5**), se observa cómo una serie de sectores, que presentan una intensidad tecnológica media, media-alta (metal, maquinaria, electrónica, químico, etc.), utilizan aproximadamente un 50% de exportación y un 50% de inversión directa. En el resto de sectores (excepto los de servicios mencionados en la hipótesis anterior), los porcentajes de inversión directa son mucho menores, destacando en éstos el elevado uso de algún acuerdo de cooperación para la distribución y el poco uso de las filiales de producción. En cambio, en dichos grupos de intensidad tecnológica media, media-alta, no sólo el porcentaje de inversión directa es superior, sino además la cooperación que se produce en los subgrupos IV (filiales de venta con cooperación) y VI (filiales de producción con cooperación) es, básicamente, a través de empresas conjuntas (véase la **tabla 5.2**) que son acuerdos que permiten una mayor capacidad de control que cualquier otra modalidad de cooperación. Por tanto, parece ser que las empresas de estos sectores, en los cuales la tecnología tiene cierta relevancia, tienden a incorporar métodos de entrada que posibilitan un mayor grado de control (filiales o empresas conjuntas) sobre sus productos y/o procesos, ya sea en la vertiente de las ventas o en la de producción.

5.2.3. Métodos de entrada. Análisis a nivel de país de destino.

5.2.3.1. Análisis estadístico.

Como puede comprobarse en la **tabla 5.6**, la primera área geográfica donde la mayoría de las empresas de la muestra dirigen su actividad internacional es algún país de la Unión Europea (74,5%). El segundo mercado inicial es Latinoamérica (10%), mientras que Norteamérica se sitúa en tercer lugar (tan sólo 5%) ²⁹.

En general, las empresas españolas prefieren como primer paso dirigirse a los países vecinos de la Unión Europea donde las condiciones económicas y culturales son similares y donde la distancia geográfica no es grande. La lengua y los nudos históricos entre Latinoamérica y España han influido en que dicha área se configurase como la segunda en importancia. No obstante, la inestabilidad económica y social de estos países, así como la elevada distancia geográfica han sido barreras que, de alguna forma, han limitado el desarrollo de dicho proceso de internacionalización en esta área, más de lo que en principio cabría esperar.

Profundizando en este análisis (**tabla 5.7**), se observa, adicionalmente, que los primeros países de destino de la Unión Europea fueron también aquellos donde tanto la distancia psicológica como la distancia geográfica eran menores; Francia en un 41,85% de los casos y Portugal con un 16,4%, ocurriendo lo mismo con el establecimiento de filiales de venta. Resulta interesante remarcar dos hechos:

- La poca importancia de Italia, ya que puede considerarse un país de similares características a los anteriores. De hecho, los distintos estudios clave sobre diferencias culturales entre países (HOFSTEDE, 1980; RONEN y SHENKAR, 1985) suelen clasificar a España junto con Francia, Portugal e Italia en un mismo grupo. Creemos que esta circunstancia se explica porque Italia ha sido el clásico competidor para la mayoría de los productos de nuestro país y, consecuentemente, las empresas han decidido, con buena lógica, entrar primero en países donde la competencia no era percibida como tan intensa.
- Por otra parte, destaca la importancia de Alemania (15,4%) como primer país de destino, aunque se considera un país más lejano cultural y geográficamente. Creemos que en este caso han influido fundamentalmente razones de mercado, dado el gran potencial de este país. Así, por ejemplo, si analizamos el país actual más importante, Alemania es señalada en un 26,7% de los casos, porcentaje sólo superado por Francia, mientras que Portugal sigue manteniéndose en las mismas cifras (15,4%). Los siguientes mercados en importancia son Italia y el Reino Unido con alrededor de un 10% de los casos.

²⁹ La relevancia de la Unión Europea y de Latinoamérica en los procesos de internacionalización de la empresa española ha sido reflejada también en otros trabajos previos (entre otros, ALONSO, 1991; DURÁN y MAZA, 1995; SUÁREZ-ZULOAGA, 1995; LÓPEZ y GARCÍA, 1997).

TABLA 5.6. Países de destino

	PRIMER PAÍS		PRINCIPAL PAÍS ACTUAL	
	N	%	N	%
Unión Europea	231	74.5	218	69.4
Resto de Europa	2	0.6	6	1.9
Norteamérica	17	5	35	11.1
Latinoamérica	33	10	26	8.2
África	10	3	6	1.9
Oriente Medio	10	3	10	3.1
Resto de Asia y Oceanía	7	2.25	13	4.1
	310		314	

FUENTE: Base de datos propia.

TABLA 5.7. Países de destino (Unión Europea)

	PRIMER PAÍS		PRINCIPAL PAÍS		PRIMERA FILIAL DE VENTAS	
	N	%	N	%	N	%
Alemania	35	15.4	57	26.7	11	13.5
Austria	–	–	1	0.4	–	–
Bélgica	5	2.2	4	1.8	1	1.2
Dinamarca	1	0.4	1	0.4	–	–
Francia	95	41.85	65	30.5	35	43.2
Grecia	3	1.3	1	0.4	–	–
Holanda	9	3.9	8	3.75	1	1.2
Italia	16	7.04	21	9.85	3	3.7
Portugal	38	16.74	33	15.49	20	24.6
Reino Unido	21	9.2	21	9.85	10	12.3
Suecia	4	1.7	1	0.4	–	–
	227		213		81	

FUENTE: Base de datos propia.

Por otra parte, las empresas que entraron primero en algún mercado de Sudamérica, eligieron básicamente tres países: Argentina (30%), Venezuela (23,3%) y México (16,6%). En principio, parece ser que estos tres países son los que presentaban un mayor grado de desarrollo económico y estabilidad, y por tanto, de mayores posibilidades de negocio. De hecho, cuando se señala el principal país actual, estos países continúan siendo los más valorados (tabla 5.8).

TABLA 5.8. Países de destino (Latinoamérica)

	PRIMER PAÍS		PRINCIPAL PAÍS ACTUAL	
	N	%	N	%
Argentina	9	30	5	29.4
Brasil	–	–	1	5.8
Chile	2	6.6	–	–
Colombia	3	10	1	5.8
Cuba	1	3.3	–	–
Ecuador	–	–	1	5.8
México	5	16.6	4	23.5
Paraguay	–	–	1	5.8
Perú	1	3.3	1	5.8
República Dominicana	2	6.6	–	–
Venezuela	7	23.3	3	17.6
	30		17	

FUENTE: Base de datos propia.

Analizando los métodos de entrada en relación al primer país de destino y al principal país actual, se observan las siguientes pautas:

1. El análisis por filas de la **tabla 5.9** nos indica el porcentaje de empresas, en cada uno de los subgrupos establecidos por la variable dependiente (*métodos de entrada*), que eligió cada una de las áreas geográficas como primer país de destino. Dicho análisis evidencia claramente dos modelos de comportamiento. En los subgrupos comprendidos del I al VI, dado que todos ellos empezaron exportando y progresivamente fueron añadiendo otros métodos de entrada, la mayoría de las empresas eligió como primer país de destino alguno de los países de la Unión Europea (76.1%). Del mismo modo, la segunda área geográfica en importancia como primer mercado de destino fue algún país de Sudamérica, aunque ya con un porcentaje mucho menor (9.2%). Sin embargo, en el subgrupo VII (directamente filiales de producción) aparece como primer país de destino, en un 62,5% de las empresas, algún país de Sudamérica, mientras que otros destinos más lejanos como Oriente Medio o el resto de Asia tienen un porcentaje similar al de la Unión Europea (12,5%). La búsqueda de mercados y, en algunos casos, recursos utilizables en sus procesos de producción parecen ser las causas de estas decisiones de localización en Sudamérica. Adicionalmente, la mayor afinidad cultural y los vínculos políticos con España permiten a esta zona diferenciarse de otras áreas, como por ejemplo algunos países africanos o asiáticos.
2. El análisis por columnas de la **tabla 5.10** nos indica del total de empresas que señalan un destino geográfico determinado como principal país actual, el porcentaje de empresas que han sido clasificadas actualmente dentro de cada uno de los subgrupos. En las empresas que seña-

lan la Unión Europea como principal país, el 65,5% lo hacen exportando y el 34,5% a través de inversión directa. De las empresas que exportan sólo el 10,5% utiliza algún acuerdo de cooperación (básicamente acuerdos de distribución), lo que evidencia la menor necesidad de utilizar la cooperación en países cercanos y con una cultura similar. De las empresas que utilizan inversión directa, destaca el uso de filiales de venta en un 22,7%, de manera que parece ser el método de entrada utilizado en mayor medida para penetrar en los mercados europeos y sustituir a la exportación. El uso de filiales de producción únicamente representa un 10,9%, mientras que el uso directo de filiales de producción ha sido tan sólo del 0,9%. En el mercado norteamericano se observa el mismo patrón de comportamiento, un 65,6% de exportación frente a un 34,4% de inversión directa. Si bien, en el caso de las empresas que exportan, se observa un mayor uso de la cooperación (14,2%), necesaria para entrar en un mercado más difícil y lejano que el europeo. En este caso el uso de filiales de producción también se sitúa en torno al 11%, mientras que no se da ningún caso de utilización de filiales de producción de forma directa. El modelo seguido por las empresas españolas en estos mercados desarrollados parece basarse en la producción local, y la expansión internacional vía exportación y, en una etapa más avanzada, mediante el uso de filiales de venta. Por otra parte, en los mercados de Latinoamérica y Resto de Europa se ha seguido un patrón diferente. En estos casos, el porcentaje de empresas que está utilizando inversión directa (57,8% y 66,8%, respectivamente) supera al de empresas que utilizan exportación (42,2% y 32,2%). En el mercado sudamericano, destaca tanto el elevado porcentaje de empresas que invierten directamente con filiales (19,23%) como el uso de filiales de venta (34,6%), mientras que en el resto de Europa predomina el uso de filiales de venta (50%). En estas áreas, cuando se tiene presencia únicamente a través de exportación, los porcentajes de cooperación para la distribución son elevados (19,2% y 16,6%). Como puede observarse, en estos mercados más distantes y con ciertas dificultades se prefiere, o bien, controlar las ventas a través del establecimiento de sucursales propias que facilitan el acceso al mercado y permiten un mayor control de la distribución de los productos, o bien, establecer acuerdos de cooperación que proporcionan ciertas garantías. Las empresas que señalan Oriente Medio como principal país receptor de sus productos, utilizan únicamente la exportación como vía de penetración (100%).

TABLA 5.9. Métodos de entrada y primer país (filas)

PRIMER PAÍS	I → VI		VII	
	N	%	N	%
Unión Europea	230	76.1	1	12.5
Resto de Europa	2	0.6		
Norteamérica	17	5.6		
Sudamérica	28	9.2	5	62.5
África	10	3.3		
Oriente Medio	9	2.9	1	12.5
Resto de Asia y Oceanía	6	1.9	1	12.5
	302		8	

FUENTE: Base de datos propia.

TABLA 5.10. Métodos de entrada y principal país (columnas)

	PRINCIPAL PAÍS	I		II		III		IV		V		VI		VII	
	N	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Unión Europea	218	120	55.0	23	10.5	33	15.1	16	7.3	13	5.9	11	5.0	2	0.9
Resto de Europa	6	1	16.6	1	16.6	2	33.3	1	16.6			1	16.6		
Norteamérica	35	18	51.4	5	14.2	5	14.2	3	8.5	2	5.7	2	5.7		
Latinoamérica	26	6	23.0	5	19.2	6	23.0	3	11.5	1	3.8			5	19.2
África	6	4	66.6			1	16.6			1	16.6				
Oriente Medio	10	8	80.0	2	20.0										
Resto de Asia y Oceanía	13	6	46.1	1	7.6	5	23							1	7.6
	314	163		37		52		23		17		14		8	

FUENTE: Base de datos propia.

5.2.3.2. Contraste de hipótesis.

Hipótesis 9. En los países cuyos mercados presenten una demanda creciente o un gran potencial, se espera el desarrollo de métodos de entrada con el mayor grado de compromiso (inversión directa frente a otros).

A priori, la verificación de esta hipótesis resulta difícil, ya que en la **tabla 5.10** sugeríamos que el modelo de internacionalización desarrollado por las empresas españolas en los mercados más desarrollados de la Unión Europea y Norteamérica parecía descansar sobre la producción local y la expansión internacional vía exportación, y en una etapa más avanzada, a través del establecimiento de filiales de venta. Consecuentemente, el método que implica un mayor grado de compromiso (filiales de producción) estaría siendo usado en mucha menor medida. Ahora bien, teniendo en cuenta este hecho, también es cierto que los países de la Unión Europea señalados como más importantes y en los que se han desarrollado mayor número de filiales de venta (**tabla 5.7**) son aquellos de mayor potencial económico (Francia, Alemania e Inglaterra)³⁰. Adicionalmente, también podemos observar, dado su potencial de crecimiento, la creciente importancia de los mercados norteamericano y del resto de Asia cuando los comparamos con los porcentajes de primer país de destino. Por otra parte, en los mercados de Sudamérica, se observa la utilización mayoritaria de inversión directa, y además, dicha inversión tiene lugar, sobre todo, en los países del área económicamente más desa-

³⁰ La importancia de Portugal se explica más bien por la proximidad geográfica y cultural.

rollados (Argentina, México y Venezuela). Todos estos datos, de alguna forma, parecen confirmar cierta tendencia a utilizar métodos con un mayor grado de compromiso en los mercados de mayor potencial económico.

Hipótesis 10. En los países donde la distancia psicológica percibida es menor se espera el uso de métodos que implican un mayor grado de compromiso (inversión directa frente a otros) ³¹.

5.2.4. Análisis del proceso.

5.2.4.1. Análisis estadístico.

En esta sección, de acuerdo a los aspectos desarrollados en el epígrafe 2, adoptamos una perspectiva dinámica. La elección del método de entrada, así como la del mercado de destino se consideran decisiones enmarcadas dentro de un proceso de progresiva expansión internacional.

(a) Métodos de entrada

Aunque alguno de los datos mostrados en la **tabla 5.11** ya han sido recogidos a lo largo del epígrafe, resulta interesante, de nuevo, agregarlos en una tabla que reúna únicamente a aquellas empresas que hayan realizado alguna operación de inversión directa.

Como puede comprobarse, del total de empresas que han realizado alguna inversión directa, tan sólo el 9,8% lo ha hecho directamente sin pasar por las etapas previas, el 27,8% de las empresas ha utilizado la secuencia exportación, filial de ventas y filial de producción; mientras que el 62,2% de las empresas se ha quedado en la etapa inicial de inversión, a través de filiales de venta. La media de la variable *años exportando*, refleja también, en cierta medida, dicho hecho, las empresas que han incorporado las filiales de producción de forma secuencial son las que más tiempo están en los mercados internacionales. De igual forma ocurre con la variable *número de países*, ya que este último grupo de empresas es el que ha tenido una dispersión geográfica mayor, con una media de 37 países. Por el contrario, en el grupo que invierte directamente en filiales de producción, la dispersión geográfica es menor que en el resto de empresas. Por último, las variables que hacen referencia al tamaño, evidencian también ciertas diferencias entre los grupos, siendo las empresas que invierten directamente en filiales de producción, las de mayor tamaño y las que sólo han incorporado filiales de ventas, las más pequeñas.

³¹ Tal y como especificábamos en el epígrafe teórico, esta hipótesis se contrasta en la siguiente sección relativa al proceso de internacionalización, ya que es una de las dos proposiciones formuladas por el modelo de Uppsala.

TABLA 5.11. Empresas con inversión directa

	EXPORT. → FILIAL VENTAS	EXPORT. → FILIAL VENTAS → FILIAL PRODUCCIÓN	DIRECTAMENTE FILIAL DE PRODUCCIÓN
Número empresas	76	34	12
Porcentaje	62,2	27,8	9,8
Media número años exportando	24	33	–
Media de la diferencia entre año inicio exportación y año inicio producción	–	19	–
Media número de países	26	37	17
Media número de empleados	454	733	15.440
Media volumen facturación ³²	3,4	4,4	4,9

FUENTE: Base de datos propia.

(b) Mercados de destino

En el cuestionario se requería que los directivos señalaran los tres primeros países en los que su empresa había empezado la aventura internacional, así como el país actualmente más significativo. Ello nos permitió observar las paulatinas modificaciones que se produjeron al transcurrir los años e incorporar nuevos mercados de destino. La **tabla 5.12** muestra la relación que existe entre el mercado exterior inicial y las sucesivas entradas en otros mercados. En ésta, se especifica el porcentaje de empresas que entraron en un determinado mercado en segundo lugar, dado el país elegido como primer destino. El p-valor asociado al estadístico chi-cuadrado es menor que 0,001 y, consecuentemente, al nivel de significación del 0,05 se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las variables. En este sentido, la elección del segundo y mercado de destino depende de los mercados de destino elegidos con anterioridad.

³² Los intervalos establecidos corresponden a los siguientes valores: 1 (menos de 500 millones); 2 (entre 500 y 1.000 millones); 3 (entre 1.000 y 2.000 millones); 4 (entre 2.000 y 5.000 millones) y 5 (más de 5.000 millones).

TABLA 5.12. % segundo país de entrada condicionado primer país

SEGUNDO PAÍS	UNIÓN EUROPEA	RESTO EUROPA	NORTEAMÉRICA	LATINOAMÉRICA	ÁFRICA	ORIENTE MEDIO	RESTO ASIA Y OCEANÍA	NINGUNO	TOTAL
PRIMER PAÍS									
Unión Europea	72.4 (1,9)	2.6	3.9	7.3	3	1.7	1.7	7.3	75.1
Resto Europa	50	50 (3,8)							0.6
Norteamérica	64.7	5.9	17.6 (2,4)	5.9				5.9	5.5
Latinoamérica	19.4		3.2	67.7 (7,7)	6.5			3.2	10
África	30	10		20	30 (4)	10			3.2
Oriente Medio	44.4		11.1			44.4 (7)			2.9
Resto Asia y Oceanía	28.6		14.3	28.6				28.6	2.3
Total	63.1	2.9	4.9	14.2	3.9	2.9	1.3	6.8	

Chi-cuadrado: 193,82

p < 0,001

(X) Residuos tipificados más significativos

FUENTE: Base de datos propia.

1. Las empresas que eligieron la Unión Europea como primer mercado de destino son un 75,1% del total de la muestra. Se observa que un 72,4% de éstas repiten en la misma zona como segundo mercado de destino. Tan sólo un 7,3% entra en segundo lugar en Latinoamérica, mientras que los porcentajes de entrada en otros mercados son irrelevantes. Destaca un 7,3% de empresas que no entran en ningún otro mercado. Como puede observarse, la mayoría de las empresas eligen aquellos mercados cultural y geográficamente más próximos, convirtiéndose la Unión Europea en el destino geográfico más importante, no sólo cuando se considera el primer mercado, sino también en sucesivas entradas en otros mercados.
2. Un 10% de las empresas de la muestra (31 casos) iniciaron su actividad en algún país de Latinoamérica. En este caso el 67,7% de las empresas entran en segundo lugar, de nuevo, en Latinoamérica, mientras que un 19,4% lo hace en la Unión Europea y un 6,5% en África.
3. El resto de primeros destinos resulta un tanto irrelevante. Así, observamos que las empresas que eligieron como primer país de destino Norteamérica son tan sólo un 5,5% de la muestra (17 casos). De estas empresas, el segundo país de destino es alguno de la Unión Europea en un 64,7% mientras que Norteamérica sólo representa el 17,6%. Ello puede ser debido, por una parte, a los pocos países encuadrados en esta área (EEUU, Canadá), o bien, por la posible alta tasa de fracaso inicial en estos mercados. Las empresas que entraron en

primer lugar en el Resto de Europa, África, Oriente Medio o Resto de Asia sólo representan en conjunto un 9% (28 casos), y en todas ellas, se observa que los mercados de destino segundo son básicamente algún país de la Unión Europea, con porcentajes situados entre el 50% en el caso del Resto de Europa y del 28,6% en el caso del Resto de Asia.

Como puede observarse, la mayoría de los residuos tipificados en la diagonal son mayores que 1, lo que indica que en dichas celdas las frecuencias observadas se concentran en mayor medida que la que cabría esperar si las variables fueran independientes. En este sentido, el haber entrado en primer lugar en determinada área condiciona substancialmente las sucesivas entradas, de forma que la empresa aprovecha los conocimientos que va adquiriendo en dichos mercados y los traslada a los adyacentes. Si sumamos el grupo de empresas que invierte primero en la Unión Europea y el grupo que invierte primero en Latinoamérica, obtenemos que el 85,1% de las empresas de la muestra (263 casos) eligió como primer país de destino alguna de las áreas geográficas donde la distancia psicológica percibida era menor. Además, en las sucesivas incorporaciones de nuevos mercados suelen mantenerse los mismos destinos y/o incluso producirse intercambios entre estos dos.

5.2.4.2. Contraste de hipótesis.

Hipótesis II. El enfoque más apropiado para explicar el proceso de internacionalización de las empresas españolas sería el modelo secuencial.

En el epígrafe 2, cuando enunciamos esta hipótesis, partíamos de la premisa de que la internacionalización de la empresa española había sido un fenómeno tardío en comparación con otros países, lo cual había influido en el poco grado de desarrollo de redes internacionales. El análisis logit nos confirma en parte dicha premisa. En general, las empresas de la muestra consideran poco importante tanto la presencia internacional de los principales proveedores, clientes, competidores e instituciones, así como la importancia de todos ellos en sus estrategias de internacionalización. Al introducir en el cuestionario estas valoraciones, pensamos que si alguna de las empresas participaba de estas redes internacionales valoraría como influyente, en conjunto, la importancia de todas estas variables. Sin embargo, esto no ha sucedido. En principio, sólo se valora de forma positiva alguno de estos participantes tomados de forma aislada y en determinados grupos de empresas, lo que nos indica que no existe una clara concepción de lo que implica pertenecer a una red de relaciones internacionales. Así, el grupo exportación valora positivamente la presencia internacional de ciertas instituciones, el grupo de filiales de venta la presencia internacional de los principales competidores y la importancia del apoyo recibido por las instituciones, mientras que el grupo de filiales de producción, la presencia internacional de los principales proveedores y la influencia de los competidores. Consecuentemente, dichas valoraciones de forma aislada y poco significativas indican que el grado de desarrollo de redes internacionales en el caso español es más bien escaso, lo que nos permite deducir, tal y como explicitamos en el epígrafe 2, la validez para el caso español del *proceso de internacionalización secuencial* propuesto por la escuela escandinava, y consecuentemente:

- *Se espera un proceso escalonado de adición de métodos con mayor compromiso internacional a medida que incrementa la experiencia.*

Esta hipótesis claramente se demuestra analizando las **tablas 5.1** y **5.11**. En ellas se observa que la mayoría de las empresas de la muestra han desarrollado un proceso progresivo de incremento de recursos y compromiso en los mercados exteriores a medida que han ido adquiriendo experiencia en los mercados internacionales. Del total de empresas con inversión directa, sólo un 9,8% ha invertido directamente en filiales sin pasar por las etapas previas, mientras que el resto ha utilizado un proceso escalonado. Además, las variables que reflejan la experiencia internacional son mayores en el grupo que ha establecido filiales de producción, lo que evidencia dicho proceso.

- *Inicialmente, se preferirán como mercados de destino aquellos países donde la distancia psicológica percibida sea menor.*

Esta hipótesis queda suficientemente contrastada en la **tabla 5.12**. Se observa que los mercados elegidos como primer destino son aquellos donde la distancia psicológica percibida es menor. De esta forma, la Unión Europea y, en segundo lugar, Latinoamérica son los mercados de entrada inicial. Además, en la Unión Europea destacan también aquéllos más próximos psicológicamente: Francia y Portugal. Por otra parte, este patrón, tal y como hemos explicado en la sección anterior, se constata no sólo con el primer mercado, sino también en sucesivas entradas a otros mercados, de forma que la empresa aprovecha la experiencia y conocimientos que va adquiriendo en determinados mercados para penetrar en otros mercados de la misma área, donde se espera que las condiciones sean similares.

5.2.5. Análisis de la «Performance».

Desligado del análisis teórico efectuado, dado el escaso número de trabajos que existen al respecto (BROUTHERS *et al.*; 1998), consideramos oportuno efectuar un análisis exploratorio al objeto de comprobar si existe cierta evidencia de algún tipo de relación entre el método de entrada que la empresa está utilizando y la valoración de determinadas variables asociadas con la «performance».

La **tabla 5.13** especifica, en cada uno de los grupos de empresas, clasificados según el método de entrada y según hayan cooperado o no, las medias y desviaciones típicas de una serie de variables ³³ que podrían representar la *performance*. En general, se observa que estas medias suelen ser mayores en (a) los grupos que han realizado inversiones directas respecto a aquellos que tan sólo utilizan la exportación como método de entrada, y en (b) las empresas que cooperan frente a aquellas que no cooperan. Con el objetivo de comprobar si dichas diferencias son estadísticamente significativas aplicamos el test no paramétrico de MANN-WHITNEY ³⁴. La **tabla 5.14** muestra los resultados obtenidos.

³³ Las dos primeras variables están medidas con los siguientes intervalos: 1. Incremento negativo; 2. Incremento entre 0 y 5%; 3. Entre 5 y 10%; 4. Entre 10 y 20%; 5. Entre 20 y 50%; 6. Entre 50 y 100%; y 7. Más del 100%.

³⁴ Previamente se constató con el test de KOLGOMOROV-SMIRNOV que las variables no seguían una distribución normal.

TABLA 5.13. Valoración «performance»

	X	X-Coop.	X-FV	X-FV-Coop.	X-FV-FP	X-FV-FP-Coop.	DIR. FIL.	Coop.	No Coop.
Incr. ventas nacionales (3 años)									
Media	3,26	3,29	3,60	3,64	3,35	4,20	3,36	3,55	3,36
Desviación típica	1,45	1,66	1,71	1,36	1,32	1,08	1,63	1,48	1,51
Incr. ventas internacionales (3 años)									
Media	4,38	4,30	4,67	4,68	4,65	4,93	4,70	4,56	4,47
Desviación típica	1,53	1,55	1,60	1,55	1,11	1,14	1,16	1,45	1,51
Valoración ventas nacionales									
Media	3,09	3,15	3,62	3,62	3,58	3,75	3,29	3,43	3,25
Desviación típica	0,85	0,97	1,07	1,07	1,08	0,89	0,96	1,04	0,94
Valoración ventas internacionales									
Media	3,63	3,88	3,89	3,73	3,79	4	4,13	3,85	3,71
Desviación típica	0,93	0,99	1,03	0,94	1,05	1,21	0,83	1,01	0,96
Valoración R. económica									
Media	3,08	3,31	3,37	3,63	3	3,33	3,50	3,48	3,14
Desviación típica	0,74	0,60	0,76	0,96	0,63	0,71	1,29	0,80	0,76
Valoración R. financiera									
Media	3,16	3,27	3,55	3,75	3	3,56	3,25	3,54	3,23
Desviación típica	0,74	0,59	0,74	0,86	0,63	0,73	0,96	0,74	0,75

FUENTE: Base de datos propia.

TABLA 5.14. Diferencia de medias valoración «performance»

	DIF. MEDIAS X-ID	DIF. MEDIAS Coop.-No Coop.
Incremento acumulado ventas nacionales (3 años)	X<ID**	No sig.
Incremento acumulado ventas internacionales (3 años)	X<ID*	No sig.
Valoración ventas nacionales	X<ID***	Coop > no coop**
Valoración ventas internacionales	X<ID*	No sig.
Valoración R. económica	No sig.	Coop > no coop**
Valoración R. financiera	X<ID**	Coop > no coop**

***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1

FUENTE: Base de datos propia.

Como puede observarse, excepto en la valoración de la rentabilidad económica, el resto de variables presenta medias superiores en los grupos de inversión directa frente a los grupos que únicamente utilizan la exportación. En este sentido, parece ser que aunque la inversión directa es una estrategia más arriesgada, en el medio plazo suele llevar a mejores rendimientos.

La mayoría de las empresas que realizan inversiones directas, de acuerdo a las medias obtenidas, consideran que el incremento acumulado en los últimos años de sus ventas nacionales e internacionales y de su rentabilidad financiera ha sido por encima de la media del sector, es decir, estas empresas, en relación a su sector, valoran como más acertada la forma en la que desarrollan sus actividades y los resultados derivados de éstas. Por otro lado, en el grupo de empresas que únicamente exportan, el porcentaje de empresas que señala estar por encima de la media del sector en cuanto a la valoración de dichas variables es menor, de ahí que las medias sean menores, y las diferencias estadísticamente significativas.

De igual forma ocurre con las medidas objetivas relativas al incremento acumulado de las ventas nacionales e internacionales. Mientras que en el grupo que posee filiales, dichas medias se sitúan cerca de los intervalos que suponen entre un 10%-20% de incremento en ventas nacionales y entre un 20%-50% para las ventas internacionales; en los grupos que únicamente exportan, las medias están en torno a los intervalos inferiores, es decir, entre un 5%-10% en las ventas nacionales y entre un 10%-20% en las internacionales. No obstante, se observa en las variables que miden el incremento de las ventas internacionales y su valoración respecto al sector, unas diferencias menores que en el resto de variables, dado el carácter de las empresas exportadoras de la muestra, altamente comprometidas con los mercados internacionales.

Por otra parte, la tabla anterior muestra una valoración superior de las ventas nacionales y de la rentabilidad financiera y económica en las empresas que utilizan para entrar en los mercados internacionales alguna forma de cooperación frente a aquellas que no cooperan. De estos datos, podría deducirse que las empresas que cooperan obtienen mejores rendimientos que aquellas que no lo hacen. No obstante, esta relación, dado que no se preguntó directamente por la valoración de la cooperación como método de entrada, es difícil de explicar y habría que profundizar más en su estudio. Así, por ejemplo, deberíamos analizar en qué medida la situación de partida de las empresas en relación a su consolidación financiera y/o comercial tuvo o no influencia en la firma de los acuerdos y, lógicamente, en la obtención de los resultados posteriores.

5.3. Estructuras, enfoques estratégicos y procesos organizativos.

Esta sección contrasta las hipótesis derivadas de la revisión teórica efectuada en los epígrafes 3 y 4. En un primer bloque, se analizan las estructuras adoptadas por las empresas españolas y la posible existencia de algún patrón de comportamiento asociado a la estrategia de crecimiento. En un segundo apartado, se clasifican las empresas de acuerdo al enfoque estratégico que han adoptado y se establece cierta asociación entre dichos enfoques y las estructuras. Por último, se desarrolla una descripción de los procesos organizativos utilizados por las empresas españolas y de las relaciones de estos procesos con determinadas variables contextuales y estratégicas.

5.3.1. Análisis de las estructuras organizativas.

El propósito del análisis de las formas estructurales fue enunciado en el epígrafe 5. Básicamente, pretendemos contrastar, en el caso español ³⁵, el modelo establecido por STOPFORD y WELLS (1972), y refinado posteriormente por EGELHOFF (1988), que sugería cierto ajuste entre las estrategias de diversificación producto / mercado y la correspondiente estructura organizativa. El entendimiento de estas relaciones estrategia-estructura es de vital importancia para los directivos de las actuales multinacionales porque les permite anticipar cambios y evitar largos períodos de desajuste entre ambas variables, ya que dichos desajustes pueden provocar distorsiones en el comportamiento de la organización: baja calidad en los procesos de toma de decisiones, problemas de comunicación y coordinación, desmotivación, etc., lo que finalmente implicaría una pérdida de eficiencia.

5.3.1.1 Análisis estadístico.

En el cuestionario se establecieron determinadas frases que reflejaban las formas estructurales más comúnmente utilizadas. Adicionalmente, introducíamos la posibilidad de que si alguna de las frases no describía correctamente la estructura de la empresa, el directivo explicase con sus propias palabras cómo estaba estructurada ésta. Dicho análisis permitió enmarcar a las empresas de la muestra dentro de las siguientes categorías:

TABLA 5.15. Formas estructurales

ESTRUCTURA	N	%
Estructura funcional	165	51,1
División internacional	55	17
Matriz-filial	26	8
Divisiones por producto	15	4,7
Divisiones por áreas	36	11,2
Matricial	26	8
	323	

FUENTE: Base de datos propia.

³⁵ GALÁN y SUÁREZ (1997) realizaron este análisis para una muestra de 42 grandes empresas españolas. Nuestro trabajo pretende ampliar el campo a aquellas empresas españolas con mayor compromiso en los mercados internacionales.

La mayoría de las empresas (51,1%), dado que están en las etapas iniciales de internacionalización, utilizan una *estructura funcional* en la que las operaciones foráneas normalmente están coordinadas por un departamento de exportación o un director de la actividad internacional, aunque incluso algunas posean filiales comerciales o de producción. En segundo lugar, aparece la *estructura división internacional* (17%), según la cual las operaciones de exportación y las filiales que ha creado la empresa dependen directamente de una división, separada de las operaciones domésticas, que centraliza todas las decisiones relativas a la actividad internacional. La *división por áreas geográficas* presenta un porcentaje del 11,2%; en este caso, las unidades geográficas son las encargadas de coordinar y controlar las actividades desarrolladas en el exterior. La *estructura matriz-filial* y la *estructura matricial* aparecen con los mismos porcentajes (8%). En el primer caso, las operaciones internacionales descansan sobre ciertas filiales comerciales o de producción que cuentan con bastante autonomía respecto a la casa matriz dado que son operaciones iniciales de inversión de escaso volumen; en el segundo, se establece un doble flujo de autoridad que, combinando diferentes dimensiones (funciones/áreas; funciones/productos), permite la coordinación de las operaciones foráneas. Por último, la estructura utilizada en menor proporción es la *divisional por productos*; en este caso son las unidades de producto las encargadas de coordinar las actividades internacionales.

Derivadas del análisis teórico del epígrafe 3, las variables seleccionadas que pueden representar la diversificación de mercado o de producto fueron las siguientes:

1. *Diversificación de mercado*. STOPFORD y WELLS (1972) consideraron en su estudio el *porcentaje de ventas en el exterior*, sin embargo, dado que en nuestra muestra esta variable presenta en todas las empresas valores relativamente altos, consideramos conveniente introducir también la variable *número de mercados donde los productos/servicios de la empresa están presentes*. Adicionalmente, al igual que en el estudio de EGELHOFF (1988), acorde con las circunstancias actuales, se introdujo la variable *porcentaje de fabricación en el exterior*. Esta última variable nos indicará si la empresa está siguiendo una estrategia de servir los mercados exteriores, más que a través de exportaciones desde el país de origen, mediante producción local.
2. *Diversificación de producto*. Esta variable, al igual que EGELHOFF (1988), fue medida por el número de líneas de producto que la compañía estaba ofreciendo. Para evitar distorsiones se establecieron ocho categorías, siendo la última «ocho o más líneas de productos».

En un primer examen, aplicamos la prueba de KOLGOMOROV-SMIRNOV para comprobar si las variables consideradas seguían la distribución Normal. Dado que este test resultó negativo en todas ellas, utilizamos el análisis de la varianza de KRUSKAL-WALLIS que permite, para aquellas distribuciones que no siguen la Normal, testar si existen diferencias de comportamiento en la distribución de cada una de las variables dependientes en función de la variable independiente, que en este caso, como hemos señalado anteriormente, son las distintas formas estructurales. Adicionalmente, para comprobar las diferencias más significativas entre cada par de relaciones, aplicamos también la prueba no paramétrica de MANN-WHITNEY (MANZANO, 1995; FERRÁN, 1996).

(a) *Análisis de la varianza de KRUSKAL-WALLIS y test de MANN-WHITNEY*

La **tabla 5.16** refleja los resultados obtenidos en la aplicación de las pruebas de KRUSKAL-WALLIS y de MANN-WHITNEY. Para comprobar si la distribución de las variables dependientes es dife-

rente en los distintos grupos, se ordenan los valores de cada una de las variables sobre la muestra conjunta (sin distinguir grupos), de menor a mayor valor, y se les asigna rangos enteros consecutivos desde 1 hasta el número total de casos. La prueba de KRUSKAL-WALLIS consistirá en comparar las medias de los rangos en los cinco grupos. Si las cinco distribuciones fueran iguales, las cinco medias de rangos serían aproximadamente iguales entre sí (hipótesis nula). Como puede observarse en la tabla, el p-valor asociado al estadístico de contraste en las variables *porcentaje de fabricación externa*, *número de líneas* y *número de países* es menor que 0,05 y por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula al nivel de significación 0,05. En este sentido, la distribución de dichas variables es diferente dependiendo de la estructura que se esté utilizando. El test de MANN-WHITNEY opera de la misma forma, pero en este caso el contraste se realiza únicamente entre pares de subgrupos.

Porcentaje de ventas externas

En la variable *porcentaje de ventas externas* el p-valor es mayor que 0,05 y consecuentemente no puede rechazarse la hipótesis nula. En este caso, independientemente de la estructura que se está utilizando, la distribución de la variable es similar en todos los grupos. Este hecho puede estar influido por la selección de la muestra, ya que en la mayoría de las empresas, tal y como se especificó en la sección correspondiente, se exigió un nivel mínimo de exportación del 25% sobre la cifra de ventas. No obstante, la prueba de MANN-WHITNEY detecta diferencias con un nivel de significación del 0,1 entre, por una parte, las *divisiones por áreas* y, por otra, las estructuras *funcional*, *matriz-filial* y *división internacional*. En este sentido, podemos señalar cómo son las divisiones por área las que, en principio, parecen tener el mayor porcentaje de ventas externas, mientras las estructuras funcional, matriz-filial y división internacional las que presentan los menores valores.

Porcentaje de fabricación externa

En este caso, la media de los rangos de las empresas que utilizan las estructuras *matriz-filial* o *matricial* son claramente mayores que las medias correspondientes a los restantes grupos. Bajo la misma óptica, puede comprobarse cómo la estructura *funcional* es la que presenta menor valor, ya que dicha forma estructural, a medida que incrementa el volumen de producción en el exterior, resulta menos apropiada. De hecho, el test MANN-WHITNEY refleja cómo estas empresas presentan los valores más bajos en relación al resto de estructuras organizativas. Dicho test también establece diferencias significativas entre la estructura matriz-filial y el resto de estructuras.

Número de líneas de productos y/o servicios

Esta variable presenta el rango más elevado en las empresas organizadas por *divisiones de producto*, y en segundo lugar en las *matriciales*. Por otra parte, se observan los valores menores en las estructuras *funcionales* y en las *divisiones por áreas*. No obstante, el test de MANN-WHITNEY únicamente detecta diferencias significativas entre, por una parte, las estructuras *funcionales* y, por otra, las estructuras *matriz-filial*, *divisiones por producto* y *matriciales*.

Número de países en los cuales están presentes los productos de la empresa

En este caso, las empresas estructuradas por áreas geográficas son las que presentan el mayor rango promedio, mientras que las empresas organizadas por funciones o mediante la estructura matriz-filial son las que obtienen un rango promedio menor. El test MANN-WHITNEY detecta diferencias significativas entre la estructura funcional y las estructuras divisional por productos, por áreas y matricial. Del mismo modo, establece diferencias estadísticamente significativas entre la división por áreas y el resto de estructuras.

TABLA 5.16. Análisis de la varianza de KRUSKAL-WALLIS y test de MANN-WHITNEY

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	% EXPORTACIÓN (RANGO PROMEDIO)	% FABRICACIÓN EXTERNA (RANGO PROMEDIO)	N.º LÍNEAS DE PRODUCTOS/SERVICIOS (RANGO PROMEDIO)	N.º PAÍSES (RANGO PROMEDIO)
Funcional	156,67	141,00	124,18	138,22
División Internacional	141,48	173,55	143,23	159,02
Matriz-filial	138,22	228,96	159,17	144,27
División producto	150,42	172,23	176,54	184,14
División área	184,09	163,82	143,21	230,90
Matricial	169,40	195,44	168,43	176,37
Chi-cuadrado	6,23	76,42	12,72	33,46
Sig.	p=0,284	p<0,001	p<0,05	p<0,001
TEST DE MANN-WHITNEY				
Funcional (F)	F<DA	F<DI; MF; DP; DA; M	F<MF; DP; M	F<DP; DA; M
División Internacional (DI)	DI<DA	DI<MF		DI<DA
Matriz-filial (MF)	MF<DA			MF<DA
División producto (DP)		DP<MF		DP<DA
División área (DA)		DA<MF; M		
Matricial (M)		M<MF		M<DA
Sig.	p<0,1	p<0,05	p<0,05	p<0,05

FUENTE: Base de datos propia.

5.3.1.2. Contraste de hipótesis.

Las pruebas estadísticas anteriores permiten contrastar las hipótesis planteadas en el epígrafe 3 relativas al ajuste entre la estrategia de diversificación producto/mercado y las estructuras organizativas utilizadas.

Hipótesis 12. Las empresas que operan con las estructuras funcional, matriz-filial o división internacional tienden a presentar menores niveles de diversificación de producto y de diversificación de mercado que las empresas con divisiones globales o matriciales.

En el caso de las estructuras funcionales, el análisis de la varianza muestra cómo estas empresas, en relación a la diversificación de producto, presentan un rango promedio menor que el resto de empresas. Adicionalmente, el test MANN-WHITNEY también ha constatado este hecho. Por otra parte, en cuanto a la diversificación de mercados, medida por las variables porcentaje de fabricación exter-

na y número de países, el análisis de la varianza señala unos valores menores en estas empresas. Por tanto, en este tipo de estructura la hipótesis queda contrastada totalmente. En el caso de las estructuras *matriz-filial* y *división internacional*, los rangos promedio que miden la diversificación de producto y el número de países presentan valores relativamente bajos, confirmándose también dichos resultados en la prueba de MANN-WHITNEY. No obstante, el porcentaje de fabricación externa presenta en la estructura *matriz-filial* los valores más elevados en los dos análisis practicados. Por tanto, la hipótesis queda contrastada para el caso de la *división internacional*, mientras que en la estructura *matriz-filial* se observa un comportamiento diferente al esperado.

Hipótesis 13. Las empresas estructuradas en divisiones por productos presentarán mayores niveles de diversificación de producto que las empresas organizadas con otro tipo de estructuras.

Esta hipótesis se confirma parcialmente con el análisis de la varianza, al comprobarse en las *divisiones de producto* el mayor rango promedio en relación a la variable número de líneas de producto. Sin embargo, la prueba MANN-WHITNEY sólo detecta diferencias significativas entre la estructura *funcional* y las estructuras *matriz-filial*, *divisional por productos*, y *matricial*, no encontrándose diferencias significativas entre *divisional por productos* y *matriz-filial*, y entre *divisional por productos* y *matricial*.

Hipótesis 14. Las empresas estructuradas por áreas geográficas presentarán mayor diversificación de mercados que las empresas organizadas con otro tipo de estructuras.

El análisis de la varianza y el test de MANN-WHITNEY evidencian en estas empresas la mayor dispersión geográfica en relación con el resto de estructuras. No obstante, la variable porcentaje de fabricación externa, si exceptuamos el caso de las estructuras funcionales, presenta los valores menores. En esta variable se produce una desviación respecto a lo esperado por la teoría.

Hipótesis 15. Las empresas estructuradas matricialmente tenderán a presentar valores relativamente altos tanto en diversificación de producto, como en diversificación de mercados.

Esta hipótesis se confirma en ambas variables. El análisis de la varianza y la prueba de MANN-WHITNEY muestran cómo las empresas que utilizan la *estructura matricial* tienen una elevada diversificación de producto (sólo superada por las divisiones de producto), un elevado porcentaje de fabricación externa (sólo superado por la estructura *matriz-filial*) y un relativo alto número de países (superado por la división por áreas y, en menor medida, por la división por productos).

En el caso de las empresas españolas internacionales parecen cumplirse, aunque con algunas matizaciones, los modelos que se pretendían contrastar. De hecho, cuando no se considera la variable porcentaje de fabricación externa, el modelo de STOPFORD y WELLS (1972) se confirma totalmente.

Las estructuras funcional, matriz-filial y división internacional se utilizan cuando la diversificación de producto y de mercados son relativamente bajas. En estos casos, la necesidad de procesar información es menor que en el resto de opciones, dado que el relativo menor número de líneas de producto y el alcance limitado de las operaciones externas permiten que dichas estructuras tengan la capacidad suficiente para procesar la información exigida sin necesidad de recurrir al uso de estructuras más sofisticadas y costosas. En cambio, cuando ambas variables presentan valores relativamente altos se utilizan las estructuras matriciales, ya que la necesidad de procesar información relacionada tanto con los productos como con los países incrementa substancialmente, de forma que el modelo de autoridad dual permite procesar ambos tipos de información más eficientemente que otro tipo de estructuras. Si domina la diversificación de producto se adoptan estructuras divisionales por producto. En este caso, el incremento del número de productos evidencia una mayor necesidad de procesar información relacionada con los productos, siendo la estructura divisional por productos la que facilita, en mejor medida, el intercambio de dichos flujos de información entre la alta dirección y los responsables de las operaciones internacionales. Por último, el incremento del número de mercados crea una mayor necesidad de procesar información procedente de los diferentes países o áreas geográficas. Bajo estas condiciones, la estructura por áreas geográficas es la que mejor responde a dichos requerimientos.

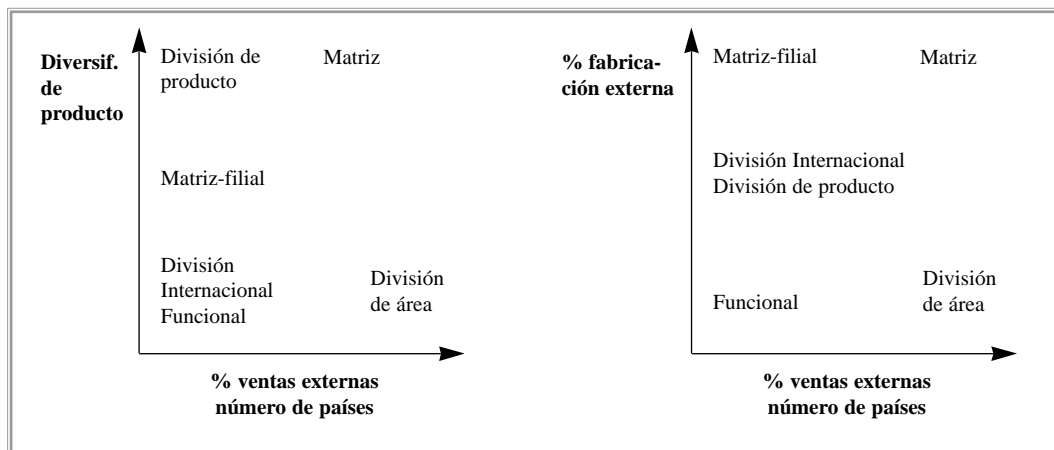


FIGURA 5.1. Ajuste estrategia-estructura en las empresas españolas

No obstante, cuando se introduce la variable porcentaje de fabricación externa, los resultados obtenidos para el caso español son distintos a los establecidos por EGELHOFF (1988). En la muestra estudiada, se observa que, partiendo de la estructura funcional, si la empresa sigue una estrategia de incrementar al volumen de ventas externas ampliando el número de mercados, pero sirviéndolos básicamente con producción desde la casa matriz, se tiende a adoptar estructuras divisionales por áreas geográficas. Y por el contrario, si la estrategia internacional consiste en incrementar la producción en el exterior, de forma que el relativo bajo número de mercados en los que está presente la empresa sea servido con producción local, se tiende a utilizar la estructura matriz-filial. Por lo tanto, opuestamente al modelo de EGELHOFF (1988), las empresas españolas organizadas por áreas geográficas presentan bajos niveles de fabricación en el exterior.

5.3.2. Análisis de los enfoques estratégicos.

5.3.2.1. Análisis estadístico.

Desde otra perspectiva, en el epígrafe 3 se esbozaban las características de los modelos organizativos propuestos por BARTLETT y GHOSHAL (1989). Dada la complejidad que supone en un estudio estadístico la correcta clasificación de las empresas según dichas propuestas, procedimos a introducir directamente una serie de frases que resumían muy escuetamente la naturaleza de cada uno de los estilos, de forma que inducíamos a las empresas a clasificarse en alguno de ellos. En este sentido, introducimos dos bloques de frases, de forma que los directivos, según la percepción que tienen de cómo actúa su empresa en relación a las unidades internacionales, eligiesen una frase en cada uno de los dos bloques. En principio, esperábamos cierta coherencia entre las empresas que elegían una opción en un bloque y la correspondiente opción en el segundo bloque. Las frases propuestas fueron las siguientes:

Bloque 1

- En mi empresa, las actividades desarrolladas en las unidades internacionales dependen, en gran medida, de la sede central.
- En mi empresa, las unidades internacionales pueden funcionar en sus mercados locales con bastante independencia respecto de la sede central.
- En mi empresa, las unidades internacionales y la sede central son interdependientes, teniendo el mismo grado de importancia.

Bloque 2

- Las innovaciones se originan en la sede central, siendo escasa la transmisión de éstas a las unidades internacionales.
- Las unidades internacionales desarrollan innovaciones, las cuales tienden a utilizarse en el ámbito de la unidad que la ha desarrollado sin transferirse a otras partes de la organización.
- Existe un intercambio continuo de innovaciones entre la sede central y las unidades internacionales, y entre estas unidades entre sí.

La siguiente tabla de contingencia refleja las frecuencias obtenidas en cada uno de los casos, los residuos tipificados y el valor de la chi-cuadrado.

TABLA 5.17. Relación dependencia/innovación

Relaciones de:	SEDE CENTRAL	Innovaciones en: UNIDADES INTERNACIONALES	TODAS LAS PARTES (INTERCAMBIO)	TOTAL
Dependencia				
N	45	3	20	68
Residuos	1,9	- 0,6	- 1,8	
Independencia				
N	8	4	18	30
Residuos	- 1,8	1,6	1,3	
Interdependencia				
N	4	0	12	16
Residuos	- 1,4	- 1	1,9	
Total	57	7	50	114

Chi-cuadrado: 21,22

p< 0,001

FUENTE: Base de datos propia.

La prueba chi-cuadrado de PEARSON se construye a partir de las diferencias entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas bajo la hipótesis nula de independencia entre ambas variables. En este caso, el p-valor asociado al estadístico es menor que 0,05 y por tanto, al nivel de significación del 0,05 se rechaza la hipótesis nula (MANZANO, 1995; FERRÁN, 1996). Dado que las diferencias entre lo observado y lo esperado bajo la hipótesis nula son estadísticamente significativas, no se puede aceptar que las relaciones de dependencia que se establezcan entre la sede central y las unidades internacionales y la localización de los centros donde se producen las innovaciones sean dos variables independientes. En particular, si analizamos los residuos estandarizados observamos que en las celdas (1,1), (2,2), (2,3) y (3,3) presentan valores positivos y mayores que 1, lo que implica que la probabilidad de encontrar empresas clasificadas en estas celdas es significativamente mayor que la que cabría esperar si las variables fuesen independientes.

En este sentido, observamos que la mayoría de las empresas que establecen una relación de dependencia de las unidades internacionales respecto de la sede central, tienden a centralizar el uso y la creación de innovaciones en la sede central (66% de los casos), mientras que en un 29% de los casos se producen intercambios de innovaciones entre la sede central y las unidades internacionales.

El otro extremo lo constituyen aquellas empresas en las cuales las unidades internacionales y la sede central tienen el mismo grado de importancia. En este caso la mayoría de las innovaciones (75%) tienen lugar tanto en la casa central como en las unidades internacionales, produciéndose un continuo intercambio de innovaciones en todos los ámbitos de la organización.

En el grupo que señala independencia de las unidades internacionales respecto de la sede central es donde se produce una mayor dispersión respecto a lo que cabría esperar por la teoría. En este

caso, el modelo teórico propone la explotación de las innovaciones en las unidades internacionales, sin embargo, en nuestra muestra, el 60% de estas empresas consideró que dichas innovaciones también tienden a intercambiarse con la sede central, mientras que tan sólo el 13% señala que únicamente son utilizadas en el ámbito donde se desarrolló la innovación.

Como puede constatarse, existe cierta asociación entre ambos grupos de variables aunque, como era de esperar, es muy difícil que la realidad se ajuste completamente al modelo. Para corregir alguna de estas distorsiones procedemos a clasificar las empresas utilizando el análisis de conglomerados. Esta técnica nos permite agrupar a las empresas de la muestra respecto a la distribución de los valores de las variables, de manera que cada grupo sea lo más homogéneo y lo más distinto posible del resto de grupos. En nuestro caso, hemos utilizado el método de las k-medias, introduciendo como solución la obtención de tres conglomerados. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla (FERRÁN, 1996; MIQUEL *et. al*, 1996).

TABLA 5.18. Análisis de conglomerados

	CONGLOMERADO 1	CONGLOMERADO 2	CONGLOMERADO 3
N	42	60	12
Centros de los conglomerados:			
Dependencia	2	1	3
Innovación	3	1	3
Medias de las variables:			
Dependencia	1,52	1,27	3
Innovación	2,90	1,05	3

FUENTE: Base de datos propia.

El análisis establece tres grupos de empresas. En el primer grupo, formado por 42 empresas, el centro del conglomerado en relación a la variable dependencia se sitúa en el valor 2, lo que indica un funcionamiento de las unidades internacionales con bastante independencia, mientras que en relación a la variable innovación se sitúa en el valor 3, lo que implica la creación e intercambio de innovaciones en todas las unidades de la empresa. Aunque no tenga sentido analizar medias de variables nominales, podemos comprobar cómo las empresas pertenecientes a este grupo son las que se posicionan más cerca del valor intermedio 2, cuyas características (independencia de las unidades internacionales y explotación de las innovaciones por las unidades que las habían creado) definían el *enfoque organizativo multinacional* que consideraba las unidades internacionales como «ciudades-estado».

El segundo grupo presenta como centro en ambas variables el valor 1 que indicaba una total dependencia de la matriz y la creación y uso de las innovaciones en la sede central. Las medias de las dos variables se sitúan en torno al valor 1, de forma que este grupo de empresas podría clasificarse dentro del *enfoque global*, en el que se produce una centralización en la matriz de activos y responsabilidades, considerándose las unidades internacionales como simples «satélites» de la sede central.

Por último, existe un pequeño número de empresas (12) en el que tanto los centros del conglomerado como las medias de las variables se posicionan en el valor 3; lo que indica, por una parte, que las unidades internacionales son consideradas con la misma importancia estratégica que la sede central; y por otra, que las innovaciones tienen lugar en todos los centros de la empresa, produciéndose intercambios continuos de éstas entre las distintas unidades de la organización. De acuerdo a estas características, este grupo de empresas podrían encuadrarse dentro del *enfoque organizativo transnacional*, visto en el epígrafe 3.

5.3.2.2. Contraste de hipótesis.

En el epígrafe 3 se establecían una serie de hipótesis relacionando los enfoques organizativos adoptados con el posible uso de ciertas formas estructurales. La **tabla 5.19** refleja las relaciones encontradas en las empresas de la muestra.

TABLA 5.19. Relación enfoques-estructura

	MULTINACIONAL	CONGLOMERADO GLOBAL	TRANSNACIONAL	TOTAL
División internacional				
N	14	35	3	52
%	26,9	67,3	5,8	100
Residuos tipificados	- 1,1	1,5	- 1,3	
Matriz-filial				
N	11	10	4	25
%	44	40	16	100
Residuos tipificados	0,7	- 0,8	0,6	
División por productos				
N	3	7	0	10
%	30	70	0	100
Residuos tipificados	- 0,3	0,8	- 1,1	
División por áreas				
N	7	5	0	12
%	58,3	41,7	0	100
Residuos tipificados	1,3	- 0,5	- 1,2	
Matricial				
N	7	4	7	18
%	38,9	22,2	38,9	100
Residuos tipificados	0,2	- 1,8	3,3	

Chi-cuadrado: 25,94
p<0,001

FUENTE: Base de datos propia.

El p-valor asociado al estadístico chi-cuadrado es menor que 0,05, de manera que al nivel de significación del 0,05 se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las dos variables categóricas. Consecuentemente, podemos afirmar que existe cierta relación entre el enfoque organizativo adoptado y la estructura formal utilizada. Analizando los valores de la tabla, se procede al contraste de las hipótesis establecidas en el epígrafe 3.

Hipótesis 16. La mayoría de las empresas que adoptan las estructuras matriz-filial o división por áreas seguirán un enfoque estratégico multinacional.

En la tabla, se observa en las estructuras matriz-filial y división por áreas los porcentajes mayores de utilización del enfoque estratégico multinacional (44% y 58,3%, respectivamente). Ahora bien, dichas estructuras, aunque en menor medida, también son utilizadas cuando la empresa adopta otros enfoques. En el caso de la división por áreas, el residuo tipificado es mayor que 1 en sentido positivo, lo que indica que la probabilidad de utilizar divisiones por áreas cuando se adopta un enfoque multinacional es significativamente mayor que la que cabría esperar si las variables fuesen independientes. En este tipo de estructura, el residuo tipificado en relación al enfoque transnacional es negativo y mayor que 1 en valor absoluto, consecuentemente, la probabilidad de la utilización de esta estructura bajo un enfoque transnacional es significativamente menor que lo que se esperaría si las variables fueran independientes.

Hipótesis 17. La mayoría de las empresas que adoptan las estructuras división internacional o división por productos seguirán un enfoque estratégico global.

Del total de empresas que adoptan la división internacional, un 67,3% persigue un enfoque estratégico global. De igual forma ocurre con el 70% de las empresas que utilizan una división por productos. En el primer caso, los residuos tipificados presentan el valor 1,5; mientras que en relación con los otros dos enfoques, éstos son negativos (-1,1 y -1,3). Estos datos confirman una fuerte asociación entre la estructura división internacional y el enfoque global.

Hipótesis 18. La mayoría de las empresas que adoptan una estructura matricial seguirán un enfoque estratégico transnacional.

En la muestra analizada, las empresas que utilizan estructuras matriciales siguen en un 38,9% de los casos un enfoque transnacional y en la misma proporción un enfoque multinacional, siendo menor el porcentaje de uso de esta estructura bajo un enfoque global (22,2%). Ahora bien, si analizamos los residuos tipificados, existe, por una parte, una clara asociación positiva entre el enfoque transnacional y la estructura matricial (3,3), y por otra, una clara asociación negativa entre el enfoque global y la estructura matricial (-1,8). La situación intermedia del enfoque multinacional puede ser explicada porque en nuestra muestra estas empresas también puntuaban con unos valores relativamente altos en cuanto al intercambio de las innovaciones.

5.3.3. Análisis de los procesos organizativos.

En el epígrafe 4 revisábamos los distintos mecanismos de coordinación y control que la literatura habitual sobre internacionalización de la empresa reconoce. Nuestra aplicación empírica al caso español, trata de establecer concretamente qué mecanismos son usados mayoritariamente por las empresas españolas y si existen determinadas características que definan comportamientos particulares.

5.3.3.1. Análisis estadístico.

Derivadas de la revisión de la literatura, se introdujeron en el cuestionario una serie de variables que, medidas en una escala Likert de 5 puntos, reflejaban un amplio escenario en cuanto a la utilización de dichos procesos organizativos. Para evitar distorsiones en la apreciación de las variables se utilizaron distintos constructos semánticos adaptados del trabajo de GHOSHAL y NOHRIA (1989). Así las variables 1, 2 y 3 se midieron con la siguiente escala:

1. Los directivos de las unidades internacionales deciden por sí solos,
2. Deciden los directivos de las unidades internacionales, pero los directivos de la sede central opinan,
3. Ambos tipos de directivos tienen la misma influencia,
4. Deciden los directivos de la sede central pero los directivos de las unidades internacionales emiten sugerencias,
5. Los directivos de la sede central deciden por sí solos.

La frecuencia señalada en las variables 9 y 10 se midió con:

1. Cada año o más,
2. Entre 6 y 12 meses,
3. Entre 3 y 6 meses,
4. Entre 1 y 3 meses, y
5. Cada mes o menos.

La variable 11 se ha medido directamente con el porcentaje de expatriados en los puestos directivos de las unidades internacionales.

La **tabla 5.20** especifica la media y la desviación típica de dichas variables. Como puede observarse, todas las variables presentan puntuaciones elevadas, lo que *a priori* parece indicar un uso extendido de todos los métodos en la mayoría de las empresas.

TABLA 5.20. Mecanismos de coordinación y control

VARIABLES	MEDIA	DESV. TÍP.
1. Grado de centralización de las decisiones estratégicas en el área de márketing	3,65	1,05
2. Grado de centralización de las decisiones estratégicas en el área de financiación	4,16	1,09
3. Grado de centralización de las decisiones estratégicas en el área de producción	4,24	1,14
4. Los responsables de las unidades internacionales han trabajado durante un período de tiempo en la sede central	3,38	1,34
5. Los responsables de las unidades internacionales visitan la sede central cada cierto período de tiempo	4,33	0,82
6. Existen contactos informales y personales entre los distintos directivos de las diferentes unidades internacionales (conferencias, visitas, viajes, etc.)	4	1,07
7. Importancia de las políticas, reglas y normas que la sede central proporciona a las unidades internacionales	3,78	0,97
8. Confianza personal depositada en los directivos de las unidades internacionales	4,14	0,80
9. Frecuencia de recepción de informes en la sede central sobre el funcionamiento y los resultados obtenidos por cada una de las unidades internacionales	4,50	0,77
10. Frecuencia de visita de los directivos de la central a las unidades internacionales	3,63	0,95
11. % de directivos españoles al cargo de las unidades internacionales	73,8	34,67

FUENTE: Base de datos propia.

Dado que las variables están en mayor o menor grado correlacionadas entre sí, creemos conveniente aplicar el análisis de componentes principales, que permite pasar a un nuevo conjunto de variables que gozan de la ventaja de estar incorrelacionadas y que, además, pueden ordenarse de acuerdo a la información que llevan incorporada (FERRÁN, 1996, URIEL, 1995).

(a) Análisis de componentes principales

Existen distintas técnicas para determinar el número de factores a analizar. En nuestro caso se ha optado por no considerar un factor cuyo valor propio fuera inferior a la unidad. La **tabla 5.21** muestra el número de factores considerados y la varianza explicada. Con el objetivo de facilitar la interpretación de los factores, se ha realizado una rotación ortogonal VARIMAX. Este hecho no afecta a los análisis desarrollados ni a la bondad del ajuste de la solución factorial. La **tabla 5.22** recoge las contribuciones de cada variable a los respectivos factores, sirviendo de base para la interpretación de éstos.

TABLA 5.21. Factores retenidos y porcentaje de varianza explicada

FACTOR	AUTOVALOR	% VARIANZA EXPLICADA	% VARIANZA ACUMULADA
1	2,209	20,07	20,07
2	1,687	15,34	35,41
3	1,487	13,51	48,93
4	1,378	12,52	61,45
5	1,242	11,29	72,75

FUENTE: Base de datos propia.

TABLA 5.22. Matriz de componentes rotados

VARIABLE	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5
1	0,866				
2	0,894				
3	0,739				
4			0,773		
5		0,522			
6		0,839			
7			0,821		
8		0,793			
9					0,849
10				-0,855	
11				0,679	

FUENTE: Base de datos propia.

Los cinco factores obtenidos explican un 72,75% de la varianza. Éstos pueden interpretarse de la siguiente forma:

- El primer factor representa un 20,07% del total de la varianza. Está formado por las tres variables que hacen referencia a la localización de la toma de decisiones en cada una de las áreas funcionales especificadas: márketing, financiación y producción. Claramente, este factor representa el *grado de centralización* que una empresa está aplicando en sus procesos de toma de decisiones.
- El segundo factor queda explicado por las variables:
 - a) Los responsables de las unidades internacionales visitan la sede central cada cierto período de tiempo,
 - b) En la empresa existen contactos informales y personales entre los distintos directivos de las diferentes unidades internacionales (conferencias, visitas, viajes, etc.), y
 - c) La confianza personal depositada en los directivos de las unidades internacionales.

Consideramos que este factor, que explica un 15,34% de varianza total, recoge toda una serie de aspectos que facilitan o promueven *la socialización* de los miembros de la organización.

- El tercer factor con un porcentaje de varianza explicada del 13,51% agrupa las variables:
 - a) Experiencia de los directivos de las unidades internacionales en la sede central, y
 - b) La importancia de las políticas, reglas y normas que la sede central proporciona a las unidades internacionales.

Aunque su explicación no es tan inmediata como en los casos anteriores, este factor podría representar el *grado de estandarización/formalización* que la empresa ha alcanzado derivado del aprendizaje de sus directivos de la forma de operar en la casa central y de todas las reglas que se han establecido a nivel de corporación.

- El cuarto factor se explica mediante dos variables que presentan signo opuesto:
 - a) El uso de expatriados y la frecuencia de las visitas de los directivos de la matriz a las unidades internacionales.

El signo es totalmente congruente con lo que la buena lógica parece indicar, cuanto mayor es el número de expatriados menor es la necesidad de realizar un control personal por parte de los directivos de la central. Este factor que explica un 12,52% de la varianza podría repre-

sentar perfectamente el *control directo del comportamiento*, definido en el epígrafe teórico. Dicho control se ejerce directamente por los responsables de la sede central, o bien, por la asignación de personal de confianza a los puestos clave de las filiales.

- El último factor representa un 11,29% del total de la varianza. Queda explicado fundamentalmente por la variable *frecuencia de recepción de informes en la sede central sobre funcionamiento y resultados obtenidos por cada una de las unidades internacionales*. Este factor claramente representa el *control a través de los resultados obtenidos*.

Como puede observarse, con el análisis de componentes principales, sin perder excesiva información, se han reducido las once variables iniciales a cinco factores que son totalmente congruentes con los planteamientos teóricos establecidos en el epígrafe 4. Por una parte, obtenemos los tres mecanismos de coordinación básicos: la centralización, la estandarización / formalización y la socialización; y por otra, los dos sistemas de control definidos de forma amplia: control directo de los comportamientos y control de resultados. Una vez perfilado estas dimensiones resulta interesante comprobar si existen variables contextuales que expliquen el mayor o menor uso de estos métodos:

5.3.3.2. Contraste de hipótesis.

En el epígrafe 4 planteábamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 19. En las empresas multinacionales se establecen una serie de relaciones de congruencia entre ciertas variables contextuales y estratégicas y los distintos mecanismos de coordinación y control utilizados.

TABLA 5.23. Procesos organizativos y variables contextuales

	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA			VARIABLES CONTEXTUALES		
	ENFOQUE GLOBAL	ENFOQUE MULTIN.	ENFOQUE TRANSN.	TAMAÑO	COMPLEJIDAD	EXPERIENCIA
Centralización	+	-	-	+/-	-	-
Formalización	+	-	+	+	+	+
Socialización	-	+	+	+/-	+	+
Control de resultados	-	+	+	+	+	+
Control de comportamientos	+	-	+	-	-	-

FUENTE: *Elaboración propia.*

Hipótesis 20. Se espera un mayor uso de los mecanismos de coordinación impersonales a medida que incrementa el tamaño y la complejidad de las operaciones internacionales.

Con el objetivo de proceder a su contrastación, dada la distinta naturaleza de las variables, se ha realizado un doble análisis estadístico.

a) En un primer análisis, hemos tratado de comprobar las relaciones posibles que pueden establecerse entre el enfoque estratégico adoptado y los mecanismos de coordinación y control utilizados. Para ello, se ha realizado un análisis de varianza entre los tres conglomerados de empresas que habíamos clasificado como *enfoque global*, *enfoque multinacional* y *enfoque transnacional* y las medias de los factores extraídos como representativos de los mecanismos de coordinación y control. Se ha aplicado el test de KOLGOMOROV-SMIRNOV para comprobar si las variables representativas de los mecanismos de coordinación y control seguían una distribución normal (hipótesis nula). El p-valor asociado al estadístico de contraste es mayor que 0,05 en todas las variables, luego, al nivel de significación 0,05, no puede rechazarse la hipótesis nula, y por tanto, la distribución de las variables es normal. De acuerdo a estos resultados, se ha aplicado el análisis de varianza para un factor y la prueba *post-hoc* de SCHEFFE que concreta, cuando la diferencia de medias es significativa, entre qué par de medias se producen dichas diferencias (FERRÁN, 1996). La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos en el análisis.

TABLA 5.24. Anova entre mecanismos de coordinación y enfoque estratégico

	CENTRALIZACIÓN	SOCIALIZACIÓN	FORMALIZACIÓN	CONTROL COMPORTAMIENTOS	CONTROL RESULTADOS
Test F	13,413***	0,485	0,295	0,324	0,918
Test Sheffe	(2,1); (2,3)				

***p<0,001

FUENTE: Base de datos propia.

Como puede observarse, únicamente resulta significativa la diferencia de medias en relación al factor centralización. En este sentido, las relaciones se muestran totalmente congruentes con el signo esperado. Aquellas empresas que adoptan un enfoque global, según el cual, las filiales dependen de la sede central y las innovaciones se originan en ésta, desarrollan unos procesos de decisión altamente centralizados con escasa participación de los directivos de las filiales. Por el contrario, las empresas que adoptan un enfoque multidoméstico o transnacional introducen una mayor descentra-

lización en sus procesos de toma de decisiones, consiguiendo de esta forma la flexibilidad necesaria para adaptarse a los mercados locales.

En el resto de relaciones establecidas en el análisis teórico, no se constata ningún tipo de asociación. De acuerdo a nuestros resultados, no se aprecian diferencias significativas en relación al uso del resto de mecanismos de coordinación y control en función del enfoque estratégico adoptado.

b) En un segundo análisis, tratamos de establecer las relaciones existentes entre los distintos mecanismos de coordinación y control y las variables contextuales especificadas como tamaño, complejidad y experiencia. El tamaño se ha operativizado mediante las variables número de empleados y volumen de ventas, la experiencia queda representada por el número de años transcurridos desde la creación de la empresa; por último, la complejidad se ha definido a través del porcentaje de fabricación en el exterior y el número de líneas de producto. La siguiente tabla refleja los coeficientes de correlación de PEARSON entre ambos grupos de variables.

TABLA 5.25. Mecanismos de coordinación y control y variables contextuales

	CENTRALIZACIÓN	SOCIALIZACIÓN	FORMALIZACIÓN	CONTROL DE COMPORTAMIENTOS	CONTROL DE RESULTADOS
Número de empleados	- 0,43	0,045	0,305***	- 0,028	0,157*
Volumen de ventas	- 0,70	0,045	0,276***	0,019	0,169*
% fabricación exterior	- 0,135	- 0,040	0,059	- 0,321***	0,126
Número de líneas de producto	- 0,072	- 0,241**	0,085	- 0,061	0,264***
Años desde creación	- 0,027	0,174*	0,276***	0,018	- 0,019

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,1

FUENTE: Base de datos propia.

En este análisis, al contrario que ocurría en el anterior, la centralización no presenta ninguna relación significativa con las variables contextuales, mientras que en el resto de procesos sí que surge algún tipo de asociación.

Las variables relativas al tamaño, están correlacionadas positivamente con la formalización y con el control de resultados. En estas empresas internacionales, al aumentar el tamaño, resulta mucho más difícil para los directivos de la sede central controlar personalmente el funcionamiento de las filiales y por lo tanto, la formalización, al establecer unas pautas concretas a seguir, elimina la necesidad de un flujo de comunicación directo entre ambas partes. De igual forma ocurre con el control a través de la recepción de informes, ya que en estas organizaciones de gran tamaño resulta mucho más difícil para los directivos de la central desplazarse con asiduidad a cada una de las unidades de la empresa. Además, en estas grandes empresas, normalmente, se dispone de personal técnico más capacitado, de manera que suelen desarrollarse toda una serie de planes y programas que facilitan la adopción de sistemas de control basados en la evaluación de los resultados.

Las variables relacionadas con la complejidad presentan unas pautas similares. El porcentaje de fabricación en el exterior está correlacionado negativamente con el factor que representa el control personal del comportamiento (explicado por dos variables con signo contrario), consecuentemente, a medida que incrementa el volumen de producción en el exterior, incrementan las visitas de los directivos de la matriz a las filiales y los expatriados, como mecanismo de control directo, tienden a utilizarse en menor medida; por otra parte, la diversidad de producto presenta una relación positiva con el control de resultados y una relación negativa con la socialización. A mayor número de líneas de producto, mayor uso del control de resultados, de forma que a través del uso de informes por líneas de producto se pueda mejorar la gestión de éstos. Sin embargo, contrariamente a lo esperado, la mayor complejidad que supone el haber desarrollado numerosas líneas de productos no implica que los directivos de las filiales presenten un mayor grado de socialización para hacer frente a las excepciones como, en principio, cabría esperar. Tal y como se constata en estas dos variables relativas a la complejidad, parece ser que los métodos indirectos adquieren una mayor importancia.

Por último, la variable relativa a la experiencia presenta una relación positiva tanto con la socialización como con la formalización. Estas relaciones presentan el signo esperado. Con el transcurrir de los años, la empresa intenta transmitir los frutos del aprendizaje a través de la formalización y de la socialización de los miembros de su organización.

Como conclusiones podemos señalar, por una parte, la existencia de una clara relación entre el grado de centralización en la toma de decisiones y el enfoque organizativo adoptado, y por otra parte, un mayor uso de los métodos impersonales a medida que incrementa el tamaño y la complejidad de las operaciones internacionales. Sin embargo, no puede afirmarse que los métodos personales no sigan utilizándose. La matriz de correlaciones extrae las asociaciones más significativas, de forma que si esta sustitución hubiese sido completa las relaciones hubieran presentado signos contrarios y estadísticamente significativos.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido reflejar los modelos de comportamiento de las empresas españolas frente a determinados aspectos clave de la implementación de la estrategia internacional. Dada la gran cantidad de cuestiones que podían incorporarse en su estudio y las diferentes perspectivas teóricas con las que el fenómeno ha sido abordado, planteamos la necesidad de elaborar un marco general que diese cabida a la mayor cantidad posible de elementos.

El estudio se centra en constatar la idoneidad de la tesis planteada en el marco introductorio del trabajo, que perseguía *validar si los modelos de comportamiento desarrollados por las empresas españolas en la implementación de la estrategia internacional se ajustan a los distintos modelos teóricos que han surgido para explicar este fenómeno*. En este sentido se establecieron un conjunto de hipótesis derivadas de los modelos teóricos revisados y se contrastaron en la realidad de las empresas internacionales españolas.

En principio, y como conclusión general, se observa un grado elevado de ajuste entre los modelos teóricos y la internacionalización de las empresas españolas. Ahora bien, debemos intentar particularizar para cada una de las teorías expuestas e hipótesis planteadas. En este sentido, las conclusiones extraídas han sido clasificadas de acuerdo a dos grandes conjuntos.

- a) Un primer conjunto está formado por aquellas proposiciones derivadas de los epígrafes 1 y 2. Este bloque afecta a la totalidad de las empresas de la muestra y, fundamentalmente, analiza cómo entran las empresas españolas en los mercados internacionales.
- b) El otro gran bloque, formado por los epígrafes 3 y 4, concierne únicamente a las empresas de la muestra que poseen unidades internacionales en el extranjero y que, por tanto, se consideran multinacionales. En esta parte, se refleja fundamentalmente cómo se organiza todo el entramado de relaciones entre las distintas partes de la empresa localizadas en diferentes países.

Conclusiones generales. Métodos de entrada y proceso de internacionalización

La elección del método de entrada es una decisión muy compleja en la que intervienen factores de muy diversa índole, así, a las características de la propia empresa, como son el tamaño, la participación en redes internacionales, la experiencia o la estrategia de producto, hay que añadir toda una serie de consideraciones en relación al sector de actividad en el que se compite y a las características de los países (mercados) de destino. No obstante, el trabajo establece alguna generalización:

- Se aventura que en las empresas cuya ventaja competitiva reside básicamente en la posesión de cierto *know-how*, la posibilidad de que éste se disipe, si se utilizan métodos que implican un bajo nivel de control, hace que se prefiera la inversión directa en filiales propias.

- Por otra parte, se establece otra clara recomendación para aquellas empresas que compiten en industrias altamente concentradas. En éstas la capacidad de respuesta ante los movimientos de la competencia es un factor tan fundamental que las empresas deben utilizar métodos donde la toma de decisiones no tenga que compartirse con otras empresas.
- Por último, en relación a las pequeñas empresas que se plantean extender sus operaciones al ámbito internacional, se recomienda la posibilidad de apoyarse en los acuerdos de cooperación ya que les permiten superar la deficiencia de recursos (financieros, humanos, conocimientos, etc.) a la que se enfrentan. Estas pequeñas empresas pueden plantearse dos alternativas de cooperación: conceder licencias o establecer empresas conjuntas.

Si los anteriores métodos de entrada los consideramos desde una perspectiva temporal, analizando cómo ha ido cambiando su utilización a lo largo de la existencia de la empresa, se puede establecer un modelo general que, basado en dos variables (el grado de internacionalización de la red de relaciones en la que está inmersa la empresa y el grado de internacionalización de la propia empresa), explica adecuadamente el proceso de internacionalización que han seguido distintos colectivos de empresas, pertenecientes a distintos países y sometidos a diferentes condiciones. El estudio de estos diferentes procesos permite establecer ciertas recomendaciones:

- Si la empresa está en las etapas iniciales de internacionalización y la red de relaciones que tiene establecida presenta también un bajo grado de internacionalización, es más recomendable utilizar una *estrategia de internacionalización secuencial* que implica incrementar el nivel de recursos comprometidos de forma gradual, a medida que se va adquiriendo mayor experiencia en los mercados internacionales.
- Por otra parte, si la empresa ya tiene cierta experiencia internacional aunque su red de relaciones no presente un elevado grado de internacionalización, se aconseja, dadas las características del entorno actual, la adopción de una *estrategia simultánea* mediante la cual aprovechar, de la forma más rápida posible, las oportunidades de mercado detectadas.
- De igual forma ocurre cuando ambas variables, la empresa y la red de relaciones creada, presentan un grado de internacionalización elevado. En este caso, la empresa, además de desarrollar una estrategia simultánea, debe intentar aprovechar las oportunidades que le brindan ese conjunto de relaciones con el objeto de introducirse en áreas o sectores que le serían muy difíciles de abarcar por sí misma. Para que ello tenga éxito, es necesario realizar un esfuerzo encaminado hacia la transparencia de las actuaciones y la transmisión de confianza entre todos los participantes de ese entramado de relaciones.
- Por último, puede darse la situación en que la empresa presente un grado muy bajo de internacionalización, pero el conjunto de relaciones que tiene establecidas con otras entidades le facilite su implantación en los mercados. En las empresas que se encuentren en esta situación se recomienda un seguimiento exhaustivo de las estrategias que siguen las empresas líderes de su red, ya sean proveedores, clientes, o incluso competidores, de manera que puedan detectarse oportunidades derivadas de las posibles soluciones que la empresa pueda aportar a alguno de los problemas a los que dichas empresas líderes se enfrentan.

Conclusiones particulares. Métodos de entrada y proceso de internacionalización

Las anteriores conclusiones quedaron reflejadas y particularizadas para el caso español a través de un conjunto de hipótesis. La **tabla 6.1** refleja las hipótesis que fueron validadas, algunas observaciones derivadas de su contrastación y las principales teorías que originaron su formulación.

TABLA 6.1. Conclusiones. Métodos de entrada y proceso de internacionalización

HIPÓTESIS	VALIDACIÓN	OBSERVACIONES	TEORÍAS
H.1. La mayor especificidad e intangibilidad de los productos / procesos envueltos en la actividad internacional supondrá el uso de métodos de entrada que impliquen un mayor grado de control.	Parcial	X-Inversión Directa Activos intangibles facilitan la cooperación en empresas conjuntas.	Internalización Cooperación
H.2. La mayor experiencia internacional implicará la adición de nuevos métodos de entrada que suponen un mayor grado de compromiso y riesgo.	Total	Excepto en empresas que invierten en filiales direct. (prestación de servicios).	Modelo escandinavo
H.3. Las empresas que siguen una estrategia multidoméstica preferirán métodos que impliquen un bajo nivel de control, mientras que las empresas que persiguen una estrategia global optarán por métodos que suponen un mayor grado de control.	No se confirma	No existe relación método-estrategia.	Globalización
H.4. Se espera una relación en forma de U entre el tamaño y la utilización de las empresas conjuntas. Es decir, las empresas conjuntas serán utilizadas tanto por pequeñas empresas como por las grandes empresas.	Parcial	Sería interesante una mayor profundidad en el análisis estadístico.	Cooperación Internalización
H.5. Las licencias pueden considerarse como una alternativa a la inversión directa en las pequeñas empresas que no cuentan con los recursos necesarios (conocimiento del mercado, experiencia, etc.).	Parcial	Sería interesante una mayor profundidad en el análisis estadístico.	Cooperación
H.6. En las empresas más diversificadas se observará una mayor propensión en el uso de empresas conjuntas.	No se confirma		Cooperación
H.7. Las grandes empresas pertenecientes a sectores donde existe una elevada concentración utilizarán, en mayor medida, filiales propias, sin pasar por las etapas previas.	Total	Sería interesante ampliar el número de empresas (sólo 4% de la muestra).	Globalización
H.8. En los sectores más intensivos en tecnología prevalecerá el uso de métodos que implican un mayor grado de control.	Total		Internalización
H.9. En los países cuyos mercados presenten una demanda creciente o un gran potencial, se espera el desarrollo de métodos de entrada con el mayor grado de compromiso (inversión directa frente a otros).	Parcial	Sería interesante una mayor profundidad en el análisis estadístico.	Globalización Internalización
H.10. En los países donde la distancia psicológica percibida es menor se espera el uso de métodos que implican un mayor grado de compromiso (inversión directa frente a otros).	Total		Modelo escandinavo
H.11. El enfoque más apropiado para explicar el proceso de internacionalización de las empresas españolas sería el modelo secuencial, y consecuentemente: • Se espera un proceso escalonado de adición de métodos con mayor compromiso internacional a medida que incrementa la experiencia. • Inicialmente, se preferirán como mercados de destino aquellos países donde la distancia psicológica percibida sea menor.	Total	Sería interesante contrastar las hipótesis alternativas del modelo en empresas sometidas a otras condiciones.	Modelo escandinavo Redes

- *Internalización.* Las hipótesis 2 y 8 se sustentan básicamente en la teoría de la internalización. En el caso de las empresas internacionales españolas, se ha comprobado que aquellas que utilizan como método de entrada alguna modalidad de inversión directa consideran más elevada, en relación a las empresas exportadoras, la participación de variables que reflejan la intangibilidad/especificidad de sus activos. Al mismo tiempo, se comprueba la pertenencia de estas empresas a sectores que podríamos clasificar como intensivos en tecnología (metal, maquinaria, maquinaria electrónica, etc.) de forma que la variable innovación tecnológica es la que mejor discierne ambos grupos. No obstante, entre las empresas que utilizan filiales de venta y filiales de producción no se observan diferencias significativas. En el primer caso, la inversión directa les permite tener un mayor control sobre los canales de distribución, el uso de los productos y los servicios posventa, mientras que el segundo supone una etapa más avanzada al acercar incluso la producción a los mercados de consumo (téngase en cuenta que la mayoría de estas empresas señalaron como motivos para internacionalizar la producción las oportunidades de mercado detectadas y la adaptación a las necesidades de las filiales de venta). En los grupos de inversión directa, las empresas que cooperan, fundamentalmente lo hacen a través de empresas conjuntas que, en relación a otras modalidades de cooperación, les permiten retener dentro de un gobierno común la propiedad de esos activos.
- *Globalización.* Las hipótesis 3, 7 y 10 se enmarcan, básicamente, dentro de los postulados de la teoría de la globalización. En este caso, no se observan diferencias entre las empresas que utilizan métodos de entrada con mayor o menor nivel de compromiso y control y la valoración de una serie de cuestiones referidas al uso de estrategias globales o multidomésticas y, por tanto, parece que el enfoque estratégico adoptado no tenga relación con el método de entrada que las empresas están utilizando. Sin embargo, sí que se ha validado totalmente la relación entre el uso directo de filiales y la concentración del sector. En este caso, totalmente congruente con la teoría, se observa el uso directo de filiales en grandes empresas pertenecientes a sectores en los que existe una elevada concentración. En el caso de las empresas españolas, algunos de estos sectores de actividad son de prestación de servicios (financiero, telecomunicaciones, etc.) por lo que la decisión de entrar directamente mediante filiales puede haber sido influida, no sólo por la elevada concentración, sino además por las características peculiares del sector de actividad. Por otra parte, se observa también un mayor compromiso de las empresas españolas en aquellos mercados de mayor potencial económico, Francia, Alemania e Inglaterra cuando nos referimos a la Unión Europea, y Argentina, México y Venezuela en el caso de Latinoamérica.
- *Cooperación.* Las hipótesis 4 y 5 establecían ciertas relaciones entre la utilización de algún método que implicaba la cooperación con otras empresas y el tamaño. En este sentido, se observa el uso extendido en empresas de reducida dimensión de acuerdos de distribución y franquicias, tanto en aquellas clasificadas dentro del grupo exportación como en las pertenecientes al grupo de filiales de venta. Esta estrategia les permite conseguir una presencia mayor en el exterior de la que hubieran podido alcanzar apoyándose únicamente en sus recursos. Una vez la empresa crece, estos acuerdos de cooperación son sustituidos por filia-

les de venta, empresas conjuntas o incluso filiales de producción. Otra de las conclusiones que puede extraerse es el uso de las empresas conjuntas tanto en el grupo de filiales de producción, donde el tamaño de las empresas es substancialmente más grande, como en el grupo de filiales de venta, en el cual las empresas tienen una dimensión mucho menor. En este sentido, parece validarse la relación en forma de U entre el tamaño y la utilización de las empresas conjuntas. En el primer caso, éstas se configuran como un adecuado método para responder a la aceleración tecnológica y la globalización de los mercados, mientras que en el segundo se utilizan como un mecanismo para facilitar el acceso a ciertos mercados. No obstante, insistimos en que estos aspectos deberían constatare con una mayor profundidad estadística, y además, particularizarse para la elección entre empresa conjunta o filial propia.

- *Redes y modelo escandinavo.* Las hipótesis 2 y 10, relativas a los métodos de entrada, son extensiones de la hipótesis 11 correspondiente al proceso de internacionalización, por ello se analizan conjuntamente. En general las empresas españolas consideran poco importante tanto la presencia internacional de los principales proveedores, clientes, competidores e instituciones, así como la importancia de todos ellos en sus estrategias de internacionalización. De esta forma, podemos afirmar que el grado de internacionalización de las redes de relaciones en las que participan las empresas de la muestra es escaso, y por tanto la mayoría de éstas se sitúan bajo las condiciones del modelo escandinavo, que sugiere un proceso escalonado de adición de nuevos métodos que implican mayor compromiso a medida que se adquiere mayor experiencia y disminuye el riesgo percibido. Sin duda, éste ha sido el modelo de comportamiento de la mayoría de las empresas de la muestra. Del total de empresas con inversión directa, sólo un 9,8% ha invertido directamente en filiales sin pasar por las etapas previas, mientras que el resto ha utilizado un proceso escalonado: partiendo de la exportación, se sigue con la adición de algún método de cooperación con un nivel de compromiso menor (licencias) y se continúa con la incorporación de filiales de venta y empresas conjuntas, hasta finalmente decantarse, en algunos casos, también por la internacionalización de las plantas productivas. Adicionalmente, puede observarse que los mercados de destino en los que se entra primero son aquellos donde la distancia psicológica percibida es menor. Además, este hecho se constata en sucesivas entradas, de forma que las empresas una vez se posicionan en determinada área geográfica tienden a utilizar los conocimientos adquiridos para entrar en mercados adyacentes o similares.

Finalmente, se ha constatado que las empresas que tenían inversiones propias frente a aquellas que sólo exportaban, y las empresas que establecían algún acuerdo de cooperación frente a las que no cooperaban, valoraban mejor toda una serie de cuestiones relacionadas con la «*performance*». Aunque insistíamos en que debería profundizarse en este análisis, la conclusión que parece derivarse es que la inversión directa y las estrategias de cooperación se posicionan como los métodos que, en principio, conducen a mejores resultados, y por lo tanto, la recomendación para las empresas que se planteen incrementar su presencia en los mercados internacionales pasa por la necesidad de considerar este hecho. De igual modo ocurre cuando desde la Administración se

introducen medidas para el fomento de la internacionalización. Dichas medidas deberían encaminarse, por una parte, a que las empresas, desde las etapas iniciales de su actividad internacional considerasen la posibilidad de incorporar métodos de entrada que implicaran un mayor compromiso y, por otra, a que se fomentasen las relaciones entre los participantes en la hilera de producción y otras instituciones, de manera que se eliminaran las reticencias a la colaboración y se construyese un auténtico espíritu de confianza que permitiera el incremento de la cooperación. Esta última circunstancia pensamos que podría tener incluso un efecto apalancamiento sobre la posibilidad de invertir en el exterior sin que transcurriesen los períodos de tiempo que se han venido constatando hasta la fecha.

Conclusiones generales. Estructuras, enfoques y procesos organizativos.

Cuando la empresa exportadora incrementa su presencia en los mercados internacionales a través de la creación de alguna filial, surgen toda una serie de nuevas relaciones que obligan a adaptar la estructura organizativa a dicho proceso de crecimiento. En principio, aunque no existe una única forma correcta de organizar las actividades internacionales, se observa, en muchos casos, un patrón de comportamiento relacionado con la estrategia de crecimiento que la empresa haya adoptado. En este sentido, se describe un proceso evolutivo que suele comenzar por la creación de un departamento propio de exportación, al que le sigue una etapa donde las filiales cuentan con bastante independencia respecto a la sede central. La mayor experiencia internacional hace que la empresa ya no tienda a distinguir entre el mercado local y el internacional, de forma que surgen estructuras que integran ambos tipos de operaciones. La división internacional, la división por áreas, la división por productos y la estructura matricial permiten responder a dichas exigencias.

Sin embargo, no basta con definir la estructura organizativa adecuada, es necesario considerar un conjunto de variables estratégicas que serán las encargadas de modelar los procesos organizativos que fluyen a lo largo de esas estructuras. En este sentido, deben tenerse en cuenta tres grandes consideraciones:

- a) El grado de integración de las filiales con la sede central,
- b) El grado de adaptación de la empresa a las condiciones locales, y
- c) La localización y transmisión de las innovaciones.

La importancia relativa que se atribuye a cada una de las anteriores variables genera una tipología de enfoques estratégicos, siendo el marco de referencia ideal aquel que trata de combinar por igual la eficiencia global, la adaptación a las condiciones locales y la generación y transmisión de conocimientos en y desde todas las partes de la organización.

Profundizando en el estudio de las estructuras organizativas y los enfoques estratégicos, puede establecerse cierta relación entre ellos, ya que las distintas características de cada una de las estructuras facilitan la adopción de determinados enfoques estratégicos. Así, las estructuras matriz-filial y división por áreas geográficas posibilitan, en mayor medida, la adaptación a las condiciones locales, la división internacional y la división por productos facilitan la integración de todas las unidades de la empresa, mientras que las estructuras matriciales o mixtas permiten combinar el equilibrio entre ambos requisitos.

Una vez definidas las estructuras y los enfoques estratégicos, la empresa debe establecer los procesos organizativos que circularán a través de las estructuras adoptadas. Estos tres conjuntos de variables completarían los aspectos más relevantes que deben considerarse en la organización de las unidades internacionales.

En relación a los procesos organizativos, la empresa tiene que decidir en qué partes de la organización se tomarán las decisiones estratégicas (centralización/descentralización), determinar las reglas, normas y procedimientos que deben seguirse (formalización) y, por último, considerar toda una serie de mecanismos que permitan la identificación del personal con los valores y objetivos de la empresa (socialización). Adicionalmente, debe preguntarse si la ejecución de las actividades de las filiales se controlará de forma personal y directa por parte de los directivos de la sede central (control del comportamiento) o, por el contrario, si se establecerá algún procedimiento que permita constatar los resultados derivados de esas actuaciones (control de resultados). Es evidente, que en dicho proceso de análisis y decisión influyen muchos aspectos, no sólo el enfoque estratégico adoptado, sino también toda una serie de variables contextuales como el tamaño, la experiencia o la complejidad del entorno. Asimismo, cabe plantearse la disyuntiva de si se establecen relaciones de sustitución entre estos procesos, o por el contrario, si se necesita la intervención conjunta de todos ellos en aras a conseguir una mejor coordinación de las actividades internacionales. En este sentido, se recomienda un proceso acumulativo según el cual ciertas decisiones que podrían «rutinizarse» fueran coordinadas por los mecanismos más impersonales (formalización, control de resultados), mientras que en las «excepciones» o los «acontecimientos nuevos» operasen los mecanismos más personales (centralización, control del comportamiento, e incluso la socialización).

Conclusiones particulares. Estructuras, enfoques y procesos organizativos.

Las cuestiones anteriores quedaron plasmadas en una serie de hipótesis que se contrastaron en las empresas de la muestra. La siguiente tabla refleja los aspectos más significativos derivados del análisis efectuado.

TABLA 6.2. Conclusiones. Estructuras, enfoques y procesos organizativos

HIPÓTESIS	VALIDACIÓN	OBSERVACIONES	TEORÍAS
H.12. Las empresas que operan con las estructuras funcional, matriz-filial o división internacional tienden a presentar menores niveles de diversificación de producto y de diversificación de mercado que las empresas con divisiones globales o matriciales.	Total en funcional y div. internacional	La variable % fabricación externa distingue a la estructura matriz-filial.	Organización clásica
H.13. Las empresas estructuradas en divisiones por productos presentarán mayores niveles de diversificación de producto que las empresas organizadas con otro tipo de estructuras.	Parcial	No hay distinción entre div. por productos-matriz filial-matricial.	Organización clásica
H.14. Las empresas estructuradas por áreas geográficas presentarán mayor diversificación de mercados que las empresas organizadas con otro tipo de estructuras.	Total	Escasa importancia del % fabricación externa.	Organización clásica
H.15. Las empresas estructuradas matricialmente tenderán a presentar valores relativamente altos tanto en diversificación de producto, como en diversificación de mercados.	Total		Organización clásica
H.16. La mayoría de las empresas que adoptan las estructuras matriz-filial o división por áreas seguirán un enfoque estratégico multinacional.	Parcial en matriz-filial	Fuerte asociación enfoque multinacional-división por áreas.	Organización clásica Enfoque estratégico
H.17. La mayoría de las empresas que adoptan las estructuras división internacional o división por productos seguirán un enfoque estratégico global.	Total en div. áreas		
H.17. La mayoría de las empresas que adoptan las estructuras división internacional o división por productos seguirán un enfoque estratégico global.	Total	Fuerte asociación enfoque global-división internacional.	Organización clásica Enfoque estratégico
H.18. La mayoría de las empresas que adoptan una estructura matricial seguirán un enfoque estratégico transnacional.	Total	Cierta relevancia también del enfoque multinacional.	Organización clásica Enfoque estratégico
H.19. En las empresas multinacionales se establecen una serie de relaciones de congruencia entre ciertas variables contextuales y estratégicas y los distintos mecanismos de coordinación y control utilizados.	Parcial	Asociación entre: • Centralización-enfoque global (+) • Formalización /control de rdos.-tamaño (+) • Control comportamiento / socializac.-complejidad (-) • Control rdo.-complejidad (+) • Socialización/formal.-experiencia (+)	Organización clásica
H.20. Se espera un mayor uso de los mecanismos de coordinación impersonales a medida que incrementa el tamaño y la complejidad de las operaciones internacionales.	Total		Organización clásica

- *Organización clásica.* En el presente estudio se ha demostrado una alta congruencia con los modelos teóricos que proponen un ajuste entre la estrategia de crecimiento producto/mercado y las estructuras organizativas adoptadas (hipótesis 12, 13, 14, 15). De hecho, cuando no se considera la variable porcentaje de fabricación externa, las estructuras funcional, matriz-filial y división internacional se asocian a bajos niveles de diversificación de producto y de mercado; la estructura matricial a valores altos en ambas variables, mientras que la división por productos y la división por áreas a los niveles más elevados de diversifica-

ción de producto y diversificación de mercados, respectivamente. En este sentido, de acuerdo a la teoría, se recomienda la búsqueda de dicho ajuste, ya que puede conducir a la obtención de mejores resultados.

Ahora bien, si se introduce la variable porcentaje de fabricación externa, la estructura división por áreas queda ligada a valores altos de ventas externas y número de países y a valores bajos en porcentaje de fabricación en el exterior, mientras que en la estructura matriz-filial se adopta la pauta contraria. De esta forma, la estrategia internacional en el primer grupo de empresas se caracteriza por servir un gran número de mercados con producción desde la casa matriz, mientras que en el segundo consiste en localizar las plantas en el exterior para servir con producción local el bajo número de mercados en los que se está presente.

Desde otra perspectiva, pero enmarcada también dentro de la teoría de la Organización (hipótesis 19, 20), se ha demostrado una asociación total entre, por una parte, la centralización de las decisiones estratégicas en la sede central y la adopción de un enfoque estratégico global, y por otra, entre los niveles mayores de descentralización y las empresas que adoptan un enfoque multinacional o transnacional. Adicionalmente, se verifica la no existencia de relación entre los enfoques estratégicos adoptados y el resto de mecanismos de coordinación y control. Desde otra perspectiva, se ha constatado el mayor uso de la formalización y el control de resultados en las organizaciones de mayor tamaño; el uso menor de la socialización y una mayor importancia del control de resultados cuando incrementa la complejidad; y, por último, un mayor uso de la socialización y la formalización a medida que incrementa la experiencia de la empresa. Sin embargo, pese a estas relaciones significativas, se observa un proceso acumulativo, según el cual las empresas de la muestra no abandonan los mecanismos de coordinación y control más personales cuando incrementa el tamaño, la complejidad y la experiencia, sino que añaden el uso de los mecanismos más impersonales en aquellas decisiones que pueden rutinizarse.

- *Organización clásica y enfoque estratégico.* Las hipótesis 16, 17 y 18 validan totalmente el ajuste entre el tipo de estructura utilizado y el enfoque estratégico adoptado. La división por áreas se asocia al enfoque multinacional, la división internacional y por productos al enfoque global y la estructura matricial al enfoque transnacional. Este ajuste facilita la implementación de la estrategia internacional, y por tanto, sería deseable que las empresas que pretenden incrementar su presencia en los mercados internacionales tuvieran en cuenta el estudio de estos aspectos.

Finalmente, señalar como última reflexión, que si bien los modelos teóricos se ajustan a la realidad de la estrategia internacional implementada por las empresas españolas, también es cierto que se necesita una mayor preocupación por el estudio y análisis de este fenómeno, no sólo por parte de los académicos, sino también por las empresas e instituciones, de manera que se posibilite la superación de las barreras que todavía parecen existir ante los retos que ofrece esta estrategia. En este sentido, el trabajo, ofrece una serie de resultados adaptados a la realidad de las empresas españolas que, desde su generalidad, pueden resultar válidos para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de otras empresas que se estén planteando la posibilidad de extender sus operaciones al ámbito internacional. De igual modo, creemos que los resultados obtenidos pueden servir de referencia a las administraciones públicas para ajustar las medidas de fomento de la internacionalización a las necesidades actuales de las empresas. Por todo ello, esperamos con el presente estudio haber contribuido modestamente al continuo proceso de aprendizaje de la estrategia internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N. J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Cincinnati, Ohio: International Thomson Publishing.
- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S. (1992): «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors». *Journal of International Business Studies*, 23, 1-27.
- AHARONI, Y. (1966): *The Foreign Investment Decision Process*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- ALONSO, J. A. (1991): «La internacionalización de la empresa española». *Papeles de Economía Española*, 52, 76-86.
- ALONSO, J. A. (1994): «Estimación de un modelo de comportamiento exportador: aplicación del método Lisrel». *Ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de ACEDE*. Barcelona.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1989): *Características y estrategias de la empresa exportadora española*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): «Modes of Foreign Entry: A transaction Cost Analysis and Propositions». *Journal of International Business Studies*, 17, 1-26.
- BARTLETT, C. A. (1981): «Multinational Structural Change: Evolution Versus Reorganization», en (L. Otterbeck, ed.) *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. Guilford: Aldershot.
- BARTLETT, C. A. (1986): «Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge», en (M. Porter, ed.) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1987a): «Managing Across Borders: New Strategic Requirements». *Sloan Management Review*, Summer, 7-17.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1987b): «Managing Across Borders: New Organizational Responses». *Sloan Management Review*, Fall, 45-53.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1990): «Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind». *Harvard Business Review*, vol 68, 4, 138-45.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1992): *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. London: Irwin.
- BILKEY, W. J. (1978): «An attempted integration of the literature on the export behavior of firms». *Journal of International Business Studies*, 9, 33-46.
- BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977): «The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms». *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- BLAU, P. M. (1956): *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.
- BLAU, P. M. y SCOTT, W. R. (1962): *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.
- BROOKE, M. Z. y REMMERS, H. L. (1978): *The Strategy of Multinational Enterprise: Organisation and Finance*. London: MacMillan.
- BROUThERS, L. E.; BROUThERS, K. y MURRAY, B. (1998): «Dunning's Eclectic Theory influence on EU Firms' entry mode and firm performance in CEE». *Conference Proceedings of the 25th Annual Conference Academy of International Business, U.K. Chapter*. London.

- BUCKLEY, J. P. (1985): «A critical View of theories of Multinational Enterprise», en (J. P. Buckley. y M. Casson, ed.) *The economic Theory of the Multinational Enterprise*. London: McMillan Press.
- BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.
- BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1979): «A Theory of International Operations» en (M. Chertman y J. Leontiades, ed.) *European Research in International Business*. Amsterdam: North-Holland.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. (1981): «The optimal timing of foreign direct investment». *Economic Journal*, 91, 75-87.
- BUCKLEY, J. P. y CASSON, M. C. (1985): *The economic theory of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.
- BUCKLEY, P. J. y DAVIES, H. (1979): «The place of licensing in the theory and practice of foreign operations». University of Reading. *Discussion Papers in International Investment and Business Studies*, n.º 47.
- BUCKLEY, P. J. y GHOURI, P. (1993): «Introduction and Overview», en P. J. Buckley y P. Ghauri (eds.): *The Internationalization of the Firm*. London: McMillan Press.
- BURNS, T. y STALKER, G. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock Institute.
- BUZZELL, R.; QUELCH, J. A. y BARTLETT, C. (1992): «Introduction», en (R. Buzzell, J.A. Quelch y C. Bartlett, ed.) *Global Marketing Management. Cases and readings*. Reading, MA: Addison-Wesley
- CAMISÓN, C.; GIL, M. y MARTÍNEZ, T. (1997): «La empresa española del mueble: internacionalización y definición del ámbito estratégico». *Información Comercial Española*, 761, 81-99.
- CAMPA, M. y GUILLÉN, J. M. (1996a): «Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas». *Papeles de Economía Española*, 66, 236-246.
- CAMPA, M. y GUILLÉN, J. M. (1996b): «Spain a Boom from Economic Integration», en (J. Dunning y R. Narula, ed.) *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring*. Routledge: London.
- CASSON, M. C. (1993): «Internationalisation as a Learning Process: A Model of Corporate Growth and Geographical Diversification». *Discussion papers in International Investment and Business Studies*, n.º 173. University of Reading.
- CASSON, M. C. (1996): *Information and organisation: A new perspective of the theory of the firm*. Oxford: Clarendon Press.
- CASSON, M. C. y COX, H. (1993): «Modelling Inter-Firm Networks». *Discussion papers in Economics*, n.º 278. University of Reading.
- CAVES, R. E. (1982): *Multinational Enterprise and Economic analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- CAVES, R. E. y MEHRA, S. (1986): «Entry of foreign Multinationals into US manufacturing industry», en (M. E. Porter, ed.) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard University Press.
- CAVUSGIL, S. T. (1984): «Differences Among Exporting Firms Based on their degree of Internationalisation». *Journal of Business Research*, 12, 195-208.
- CAZORLA, L. (1997): «La inversión española de la PYME industrial española en PVD: un análisis de los factores determinantes». *Información Comercial Española*, 761, 49-66.
- CHANDLER, A. D. Jr. (1962): *Strategy and Structure: The History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHANDLER, A. D. Jr. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- CHILD, J. (1972): «Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study». *Administrative Science Quarterly*, 17, 163-177.
- CHILD, J. (1973): «Strategies of Control and Organization Behavior». *Administrative Science Quarterly*, 18, 1-17.
- CHILD, J. y MANSFIELD, R. (1972): «Technology, Size and Organization Structure». *Sociology*, 6, 369-93.
- CLEGG, J. (1990): «The Determinants of International Licensing Behavior: evidence from five countries». *Management International Review*, 30, 3, 231-251.

- CONTRACTOR, F. (1984): «Choosing between foreign direct investment and licensing: theoretical considerations and empirical test». *Journal of International Business Studies*, 15, 167-88.
- CRAMER, J. S. (1991): *The logit model: an introduction for economists*. Edward Arnold: London.
- CRAY, D. (1984): «Control and coordination in multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, Fall, 85-98.
- CYERT R. M. y MARCH, J. M. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice-Hall.
- DANIELS, J. D., PITTS, R. A. y TRETTER, M. J. (1985): «Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion». *Strategic Management Journal*, 6, 223-237.
- DAVIDSON, W. H. (1980): «The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects». *Journal of International Business Studies*, 11, 9-22.
- DAVIDSON, W. H. y HASPELAGH, P. (1982): «Shaping a global product organization». *Harvard Business Review*, 60 (4), 125-132.
- DAVIDSON, W. H. y MCFETRIDGE, D. G. (1984): «International technology transactions and the theory of the firm». *Journal of Industrial Economics*, 32, 253-64.
- DAVIDSON, W. H. y MCFETRIDGE, D. G. (1985): «Key characteristics in the choice of international technology transfer». *Journal of International Business Studies*, 16, 5-21.
- DAWSON, J. (1994): «Internationalization of retail operations». *Journal of Marketing Management*, 10.
- D'CRUZ, J. y RUGMAN, A. (1992): «Business Networks for International Competitiveness». *Business Quarterly*, vol. 56, 4, 101-107.
- D'CRUZ, J. y RUGMAN, A. (1993): «Developing International Competitiveness: The Five Partners Model». *Business Quarterly*, vol. 58 (2), 101-107.
- DOZ, Y. (1980): «Strategic Management in multinational companies». *Sloan Management Review*, 21, 27-46.
- DOZ, Y.; BARTLETT, C. A. y PRAHALAD, C. K. (1981): «Global Competitive Pressures versus Host country Demands: Managing Tensions in Multinational Corporations». *California Management Review*, vol. 23, 3, 63-74.
- DOZ, Y. y PRAHALAD, C. K. (1981): «Headquarter influence and strategic control in MNC's». *Sloan Management Review*, 23 (1), 15-29.
- DOZ, Y. y PRAHALAD, C. K. (1984): «Patterns of Strategic Control within multinational corporations». *Journal of International Business*, 15, 55-72.
- DUNNING, J. H. (1992a): *Multinational Enterprises and The Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
- DUNNING, J. H. (1992b): «Introduction: The Nature of transnational Corporations and their Activities», en (J. H. Dunning, ed.) *The Theory of Transnational Corporations*. United Nations Library on Transnational Corporations. London: Routledge.
- DUN AND BRADSTREET (1996): *Duns 250.000 Principales Empresas Españolas*.
- DURÁN, J. J. y LAMOTHE, P. (1991): «El proceso de internacionalización de la banca española». *Información Comercial Española*, Abril.
- DURÁN, J. J. y MAZA, S. (1995): «Internacionalización de la banca. Especial referencia al caso español». *Revista Asturiana de Economía*, 39, 106-145.
- DURÁN, J. J. y ÚBEDA, F. (1997): «Experiencia internacional e intención de inversión directa de la empresa española en el Sudeste asiático». *Información Comercial Española*, 761, 109-124.
- EDSTROM, A. y GALBRAITH, J. R. (1977): «Transfers of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, 248-263.
- EGELHOFF, W. G. (1982): «Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach». *Administrative Science Quarterly*, 27, 435-458.
- EGELHOFF, W. G. (1984): «Patterns of control in U.S., U.K., and European multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, Fall, 73-83.

- EDELHOFF, W. G. (1988): «Strategy and Structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells model». *Strategic Management Journal*, 9 (1), 1-14.
- EDELHOFF, W. G. (1993): «Information processing theory and the Multinational Corporation», en (S. Ghosal y E. Westney, ed.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York: St. Martin's Press.
- ERRAMILLI, M. (1991): «The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms». *Journal of International Business Studies*, tercer trimestre, 479-501.
- FAGRE, N. y WELLS, L.T. (1982): «Bargaining power of multinationals in host governments». *Journal of International Business Studies*, 13, 9-24.
- FERRÁN, M. (1996): *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico*. Madrid: McGraw-Hill.
- FORGSGREN, M. y HOLM, U. (1993): «Internationalization of Management-Dominance and Distance». *Department of Business Studies*, Uppsala University.
- FORGSGREN, M., HOLM, U. y JOHANSON, J. (1995): «Division headquarters go abroad-a step in the internalization of the multinational corporation». *Journal of Management Studies*, 32:4, 475-491.
- FRANKO, L. G. (1974): «The move toward a Multidivisional Structure in European Organizations». *Administrative Science Quarterly*, Diciembre, 493-506.
- FRANKO, L. G. (1976): *The European Multinationals*. New York: Harper.
- FRANKO, L. G. (1978): «Organizational Structures and Multinational Strategies of Continental European Enterprises», en (M. Chertman y J. Leontiades, ed.) *European Research in International Business*, North-Holland.
- GALÁN, J. I. y SUÁREZ, I. (1997): «Estrategia y estructura organizativa: El caso español». *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 6, 2, 91-104.
- GALBRAITH, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- GALBRAITH, J. R. (1977): *Organization Design*. Reading: Addison-Wesley.
- GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy Implementation: the role of Structure and Process*. New York: West Publishing Company.
- GARNIER, G. (1982): «Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations». *Academy of Management Journal*, 25, 893-908.
- GATES, S. R. y EDELHOFF, W. G. (1986): «Centralization in headquarters-subsidiary relationships». *Journal of International Business Studies*, Summer, 71-92.
- GATIGNON, H. y ANDERSON, E. (1988): «The Multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation». *Journal of Law, Economics and Organization*, 42, 305-36.
- GHOSHAL, S y BARLETT, C. A. (1990): «The Multinational Corporation as an Interorganizational Network». *Academy of Management Review*, 15, 4, 603-625.
- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1989): «Internal Differentiation within Multinational Corporations». *Strategic Management Journal*, vol. 10, 323-337.
- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1993): «Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations». *Strategic Management Review*, vol. 34, 23-35.
- GHOSHAL, S. y WESTNEY, E. (1993): «Introduction and overview» en (S. Ghosal y E. Westney, ed.) *Organization theory and the Multinational Corporation*. New York: St. Martin's Press.
- GILLIGAN, C. y HIRD, M. (1986): *Multinational Marketing: Strategy and Management*. New Hampshire: Croom Helm.
- GÓMEZ CASSERES, B. (1985): *Multinational Ownership Strategies*. UMI Press.
- GÓMEZ CASSERES, B. (1989a): «Joint Ventures in the face of global competition». *Sloan Management Review*, 30, 17-26.

- GÓMEZ CASSERES, B. (1989b): «Ownership structures of foreign subsidiaries». *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 1-25.
- GREINER, L. E. (1972): «Evolution and Revolution as Organization Grow». *Harvard Business Review*, 50, 37-47.
- HABIB, M. y VICTOR, B. (1991): «Strategy, Structure, and Performance of U. S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis». *Strategic Management Journal*, 12, 589-606.
- HAGE, J. y AIKEN, M. (1967): «Relationship of centralization to other structural properties». *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- HARRIGAN, K. (1985): *Strategies for joint ventures*. Lexington: Mass. D. C. Heath & Co.
- HARZING, A. W. (1998): «Configuration Analysis in International Management: The way forward?». *Conference Proceedings of the 25th Annual Conference. Academy of International Business. UK Chapter*. London.
- HEDLUND, G. (1980): «The role of Foreign Subsidiaries in Strategic Decision-Making in Swedish Multinational Corporations». *Strategic Management Journal*, 9, 23-26.
- HEDLUND, G. (1981): «Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidiary Relationships in Swedish MNCs» en (L. Otterbeck, ed.) *The Management of Headquarters Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. Aldershot: Gower.
- HEDLUND, G. (1984): «Organization in between: the evolution of the mother-daughter Structure of Managing Foreign Subsidiaries in Swedish MNCS». *Journal of International Business Studies*, 15 (2), 109-123.
- HEDLUND, G. (1986): «The Hypermodern MNC-A heterarchy?». *Human Resource Management*, vol 25 (1), 9-35.
- HEDLUND, G. (1993): «Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation», en (S. Ghoshal y E. Westney, ed.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York: St. Martin's Press.
- HEDLUND, G. y KVERNELAND, A. (1983): «Are Establishments and Growth Strategies for Foreign Market Changing? Paper presented at the 9th European International Business Association Conference. Oslo; December.
- HEDLUND, G. y ROLANDER, G. (1990): «Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC», en (C. Bartlett, Y. Doz y G. Hedlund, ed.) *Managing the Global Corporation*. London: Routledge.
- HENNART, J. F. (1991a): «The transaction cost theory of the multinational enterprise» en (C. N. Pitelis y R. Sugden, ed.) *The Nature of The Transnational Firm*. London: Routledge.
- HENNART, J. F. (1991b): «The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States». *Management Science*, 37, 483-97.
- HENNART, J. F. (1993): «Control in Multinational Firms: The role of Price and Hierarchy», en (S. Ghoshal y E. Westney, ed.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York: St. Martin's Press.
- HILL, C.; HWANG, P. AND KIM, W.C. (1990): «An eclectic theory of the choice of international entry mode». *Strategic Management Journal*, 11, 117-28.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Cultures Consequence: International Differences in Work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- HOOD, N. y YOUNG, S. (1979): *The Economics of Multinational Enterprise*. London: Longman.
- HORNELL, E. y VAHLNE, J. (1982) «Changing Structure of Foreign Investment by Swedish MNCs». *European International Business Association Conference*, Fontainebleau.
- HOUT, T., PORTER, M. E. y RUDDEN, E. (1982): «How Global Companies Win Out». *Harvard Business Review*, September-October, 98-108.
- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional: Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.
- JOHANSON, J. y MATTSON, L. G. (1988): «Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach», en (N. Hood y J. E. Valhne, ed.) *Strategies in Global Competition*. Dover: Croom Helm.

- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): «The Internationalisation Process of the Firm-A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment». *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): «The mechanism of internationalization». *International Marketing Review*, 7, 4, 11-34.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalisation process of the Firms: Four Swedish Case Studies». *Journal of Management Studies*, 305-22.
- JUUL, M. y WALTERS, P. G. (1987): «The Internationalisation of Norwegian Firms-A study of the U.K. experience». *Management International Review*, vol 27, 58-66.
- KIM, W.C. y HWANG, P. (1992): «Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice». *Journal of Business Studies*, 29-53.
- KNICKERBOCKER, F. T. (1973): *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*. MA: Harvard University Press.
- KOGUT, B. y SINGH, A. (1988a): «Entering the United States by Acquisition or Joint Venture: Country Patterns and Cultural Characteristics», en F. Contractor y P. Lorange, (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: D.C. Heath.
- KOGUT, B. y SINGH, A. (1988b): «The effect of national culture on the choice of entry mode». *Journal of International Business Studies*, 19, 3, 411-32.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «The knowledge of the firm in the choice of the mode of technology transfer». *European International Business Association*, Reading, Diciembre, 1992.
- LARIMO, J. (1992): «The ownership arrangement decision in foreign direct investments: an empirical study of the foreign subsidiaries by Finnish firms in OECD countries». *European International Business Association*, Reading, Diciembre, 1992.
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1967): *Organization and Environment*. Homewood, IL: Irwin.
- LEVITT (1983): «The globalization of Markets». *Harvard Business Review*, 61, 3, 92-102.
- LIAO, T. F. (1994): «Interpreting probability models: logit, probit and other generalized linear models». *Quantitative applications in the Social Sciences*, 101.
- LÓPEZ, C. y GARCÍA, E. (1997): «Internacionalización de la empresa española mediante IDE». *Información Comercial Española*, 761, 17-31.
- LUOSTARINEN, R. (1979): *The Internationalization of the Firm*. Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki.
- LUOSTARINEN, R. (1994): *Internationalisation of Finnish Firms and their Response to Global Challenges*. World Institute for Development Economics Research. The United Nations University.
- MADSEN, T. K. y SERVAIS, P. (1997): «The internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?». *International Business Review*, vol. 6, 6, 561-583.
- MANZANO, V. (1995): *Inferencia Estadística. Aplicaciones con SPSS/PC+*. Madrid: Ra-ma Editorial.
- MARTÍNEZ, C. (1997): *Causas de la internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*. Alicante: Instituto de cultura «Juan Gil-Albert».
- MARTÍNEZ, J. y JARILLO, J. C. (1989): «The evolution on research on coordination mechanisms in multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, Fall, 489-514.
- MARTÍNEZ, J. y JARILLO, J. C. (1991): «Coordination Demands of International Strategies». *Journal of International Business Studies*, Fall, 429-444.
- MATÉ, J.M. (1996): «La inversión directa española en el exterior». *Papeles de Economía Española*, 66, 220-234.
- MAZA, S. (1991): «La internacionalización de la banca española». *Información Comercial Española*, 692.
- MCDUGALL, P.; SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): «Explaining the formation of International New Ventures: The limits of Theories from International Business Research». *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.

- MELIN, L. (1992): «Internationalization as a Strategy Process». *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1988): «Implicaciones Organizativas de la Dirección Estratégica». *Alta Dirección*, 249-259.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Management*. Barcelona: Ariel.
- MILLER, D. (1986): «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis». *Strategic Management Journal*, vol 7, 233-249.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J. P.; CUENCA, A. y MIQUEL, M. J. (1997): *Investigación de Mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- MORENO-LUZÓN, M. D.; PERIS, F. J. y SANTONJA, F. J. (1998): «Quality Management in Small and Medium-Sized Companies and Strategic Management» en (C. N. Madu, ed.) *The Handbook of TQM*. London: Chapman and Hall.
- MUTINELLI, M. y PISCITELLO, L. (1996): «Firm's specific factors, Technological opportunities, competences and the entry mode choice: evidence from the Italian case». *Working paper, University of Reading*.
- NEGHANDI, A. (1983): «External and internal functioning of American, German, and Japanese multinational corporations' decision making and policy issues», en (W. H. Golberg, ed.) *The Policy of Control versus Autonomy*. Cambridge: Delgeschlager, Gunn and Hain.
- NEGHANDI, A. y BALIGA, R. (1981): «Internal functioning of American, German and Japanese Multinational Corporations» en (L. Otterbeck, ed.) *The Management of Headquarters Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. Aldershot: Gower.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982): *An evolutionary Theory of the Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
- NEWBOULD, G.; BUCKLEY, P. y THURWELL, J. (1978): *Going International: The Experience of Smaller Firms*. London: Associated Business Programmes.
- NOHRIA, N. y GHOSHAL, S. (1994): «Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing headquarters-subsidiary relations». *Strategic Management Journal*, vol. 15, 491-502.
- NONAKA, I. (1988): «Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation». *Sloan Management Review*, Spring, 9-18.
- NONAKA, I. (1991): «Managing globalization as a self-renewing process: experiences of Japanese MNCs» en (C. Barlett, Y. Doz y G. Hedlund, ed.) *Managing the Global Corporation*, London: Routledge.
- NONAKA, I. (1993): «On a Knowledge Creating Organization», reproducido en *Economía & Management*, 3, Mayo, 1994, 31-48.
- OCDE (1994): *Politiques Industrielles dans les Pays de l'OCDE. Tour d'horizon annuel 1994*. París.
- OHMAE, K. (1985): *Triad Power*, New York: The Free Press.
- ORTEGA, E. (1990): *Manual de Investigación Comercial*. Madrid: Pirámide.
- OUCHI, W. G. (1977): «The relationship between organizational structure and organizational control». *Administrative Science Quaterly*, 22, 95-113.
- OUCHI, W. G. (1979) «A Conceptual Framework for the design of Organization Control Mechanism». *Management Science*, 25, 833-848.
- OUCHI, W. G. (1980): «Markets, bureaucracies and clans». *Administrative Science Quaterly*, 25 (1), 129-141.
- OUCHI, W. G. y MAGUIRE, M. A. (1975): «Organizational Control: Two Functions». *Administrative Science Quaterly*, vol. 20, 559-570.
- OVIATT, B. y MCDUGALL, P. (1997): «Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures». *Management International Review*, 37, Special Issue, 85-99.

- PELMUTTER, H. V. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation». *Columbia Journal of World Business*, 9-18.
- PENROSE, E. T. (1958): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- PETERS, T. J. (1984): «Strategy follows Structure: Developing Distinctive Skills». *California Management Review*, Spring.
- PETERS T. P. y WATERMAN, R. H. (1982): *In search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1986): *Competition in Global Industries*. (M. E. Porter, ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- PRAHALAD, C. K. y DOZ, Y. (1981): «An approach to Strategic Control in MNC's». *Sloan Management Review*, 22(4), 5-13.
- PRAHALAD, C. K. y DOZ, Y. (1987): *The Multinational Mission*. New York: The Free Press.
- PUGH, D. S (1973): «The measurement of organization structures: does context determine form? *Organizational Dynamics*, Spring, 19-34.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HINNINGS, C. R. y TURNER, C. (1968): «Dimensions of organization structure». *Administrative Science Quarterly*, 14, 115-126.
- PUGH, J. (1981): «The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect», en (Andrew H. Van de Ven y William F. Joyce, ed.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley-Interscience.
- REID, S. (1981): «The Decision-Maker and Export Entry, and Expansion». *Journal of International Business*, 12, 101-112.
- RIALP, A. y RIALP, J. (1996): «El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico». *Papeles de Economía Española*, 66; 248-266.
- RIALP, A. y SCHMIDT, H. (1994): «Los directivos de las pymes frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación al exterior». *Comunicación presentada en el IV congreso nacional de ACEDE*. Barcelona.
- ROBOCK, S. H. y SIMMONDS, K. (1973): *International Business and Multinational Enterprises*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- RONEN, S. y SHENKAR, O. (1985): «Clustering countries on Attitudinal Dimensions». *Academy of Management Journal*, September, 440-452.
- ROOT, F. (1987): *Foreign market entry strategies*. New York: AMACOM.
- ROTH, K.; SCHWEIGER, D. y MORRISON, A. (1991): «Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms». *Journal of International Business Studies*, 22, 3, 369-401.
- RUGMAN, A. y HODGETTS, R. (1995): *International Business: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill.
- RUGMAN, A.; LECRAW, D. y BOOTH, L. (1985): *International Business. Firm and Environment*. New York: McGraw-Hill.
- SAFÓN, V. (1997): «Creación y desarrollo del conocimiento en la organización». *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 6, 2, 115-126.
- SALTER, M. S. (1971): «Stages of Corporate Development». *Journal of Business Policy*, 1,12-26.
- SANNA RANDACCIO, (1991): «Ownership Patterns of Italian Joint Ventures Abroad: Country, Industry and Firm-Specific Determinants», *CIDEI Working Paper*, 10.
- SCOTT, B. R. (1973): «The Industrial State: Old myths and new realities». *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, 133-148.

- SMITH, W. y CHARMOZ, R. (1975): «Coordinate Line Management». *Working paper, Scarle International*. Chicago.
- STOPFORD, J. (1972): «Organizing the Multinational Firm: Can the Americans Learn from the European?», en (M. Z. Brooks y H. Remmers, ed.) *The Multinational Company in Europe*. London.
- STOPFORD, J. (1985): «International Competitiveness of European Industry», en (K. Macharzina y W.H. Staehle, ed.) *European approaches to International Management*. Berlin: de Gruyter
- STOPFORD, J. M. y HABERICH, K. (1978): «Ownership and Control of Foreign Operations», en (M. Ghertman y J. Leontiades, ed.) *European Research in International Business*. Amsterdam: North-Holland.
- STOPFORD, J. M. y WELLS, L. (1972): *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Books.
- STRANDSKOV, J. (1986): «Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms». *Working Paper 4, Copenhagen School of Economics*.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política General de la Empresa*. Barcelona: Masson.
- SUÁREZ-ZULOAGA, I. (1995): «La internacionalización productiva de las empresas españolas, 1991-1994». *Información Comercial Española*, 746, 89-103.
- SULLIVAN, D. y BAUERSCHMIDT, A. (1990): «Incremental Internationalisation: A test of Johanson and Valhne's Thesis». *Management International Review*, vol 30, 19-30.
- SWDENBORG, B. (1982): *The Multinational operations of Swedish Firms*. Stockholm: Almqvist and Wiksell.
- TEECE, D. J. (1981). «The Multinational Enterprise: market failure and market power considerations». *Sloan Management Review*, 22, 3-18.
- TELESIO, P. (1979): *Technology Licensing and Multinational Enterprises*. Praeger: New York.
- THOMPSON, J.(1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- TREADGOLD (1991): *Managing International Retail Business*. Oxford: OXIRM.
- TURNBULL, P. W. (1987): «A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization» en (P. J. Rosson y S. Reed, ed.) *Managing Export Entry and Expansion*. New York: Praeger.
- UNCTC (1988): *Licence Agreements in Developing Countries*. New York: United Nations.
- URIEL, E. (1995): *Análisis de datos*. Madrid: Editorial AC.
- WALSH, L.S. (1992): *International Marketing*. M+E.
- WELCH, L. S. (1981): «Outward Foreign Licensing by Australian Companies», en P. J. Buckley y N. Ghauri, (eds): *The Internationalization of the Firm: a reader*. London: Academic Press.
- WELCH, L. y LUOSTARINEN, R. (1988): «Internationalisation: evolution of a concept». *Journal of General Management*, 14, 34-55.
- WHITE, R. y POYNTER, T. A. (1990): «Organizing for a world-wide advantage», en (Y. Doz, C. A. Bartlett y G. Hedlund, ed.) *Managing the Global Corporation*, London: Routledge.
- WILLIAMSON, O. E. (1981) «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes». *Journal of Economic Literature*, vol 19, 1537-1568.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- WILSON, C. (1980): «The Propensity of Multinational Companies to Expand through Acquisitions». *Journal of International Business Studies*, 11, 59-65.
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- YIP, G. (1992): *Total Global Strategy*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- ZEJAN, M. (1990): «New ventures or Acquisitions: The choice of Swedish Multinational Enterprises». *Journal of Industrial Economics*, 38, 349-355.