

91. La empresa exportadora desplaza su distribución, respecto de la media general, hacia los tramos superiores de tamaño. Así, el elevado peso que mantienen, conjuntamente, la microempresa y la empresa de menos de 100 trabajadores en el colectivo empresarial total no se refleja tanto a nivel del conjunto de empresas exportadoras. En cambio, sí que se pone de manifiesto la mayor proporción de medianas y, sobre todo, de grandes empresas en el colectivo exportador frente al general.

Así pues, los datos confirman el menor peso de las empresas más pequeñas entre el colectivo de las empresas exportadoras, independientemente de que la fuente que se maneje sea la muestra catalana del ICEX o de la ESEE. Y, al revés, es notablemente superior el peso que adquieren las empresas mayores en el colectivo de empresas exportadoras.

Las diferencias tienden a ser lo suficientemente elevadas como para conferirles credibilidad más allá de la disparidad numérica y/o de criterios de selección entre las distintas fuentes. Sin embargo, dicha disparidad influye ligeramente en el tramo de tamaño a partir del cual el peso relativo de las empresas exportadoras es mayor en las distribuciones ofrecidas por las distintas encuestas o, lo que es lo mismo, la distribución del número de exportadores supera sistemáticamente a la del parque empresarial en su totalidad. En la muestra de empresas catalanas del ICEX-92 dicho punto parece situarse por debajo de los 100 trabajadores, mientras que en la de la ESEE-91 la cifra de los 200 empleados es la que define con mayor claridad el desempeño de actividades comerciales con el exterior.

De esta manera, se corrobora la mayor dimensión promedio que experimentan las compañías exportadoras versus la totalidad de empresas catalanas y, de paso, el

supuesto de que la proporción de empresas exportadoras crece a medida que nos desplazamos hacia tramos superiores de tamaño. La dimensión de dicho colectivo exportador tiende, por tanto, a ser superior a la de las empresas particularmente orientadas al mercado interior. Dicho resultado, hallado en su momento por Alonso y Donoso (1993, 1994) para el caso general español, quedaría ahora también confirmado en Cataluña.

2.2.2. El tamaño y la propensión exportadora de la empresa industrial catalana

En apartados anteriores ya se ha comentado el elevado grado de indeterminación que suele presidir, a nivel empírico, la relación entre el tamaño empresarial y la propensión a exportar (% de las ventas exteriores sobre las ventas totales) de la empresa. Algunos factores, como las economías de escala pueden favorecer el crecimiento de este coeficiente a medida que aumenta la dimensión de la empresa. Sin embargo, otros factores relativos al nivel de concentración en el mercado o la mayor diferenciación de producto quizás podrían inducir a algunas empresas menores a tratar de derivar una porción más importante de sus ventas de otros mercados. De aquí que no resulte extraño detectar la inexistencia de una relación linealmente positiva, sino otra de carácter más bien mixta e incluso negativa, entre el tamaño empresarial y la propensión a exportar, como suele reflejar habitualmente la literatura empírica.

Como también se ha dicho anteriormente, la mayoría de estudios realizados en España confirman este patrón no linealmente positivo que siguen los valores de propensión exportadora a medida que se incrementa el tamaño de la empresa, medido tanto en términos del número de empleados como del volumen de facturación (Maravall y Rodríguez de Pablo, 1982; Alonso y Donoso, 1989a, 1989b, 1993, 1994; Segura et al.,

1992, 1994, 1995; Fariñas, 1993; Alonso, 1994b; Merino y Moreno, 1996). Los resultados tienden a reflejar que son las empresas industriales de un tamaño más intermedio las que alcanzan unos valores máximos de esfuerzo exportador en términos relativos -intensidad exportadora-, lo que viene a demostrar como la gran empresa española prefiere, en general, concentrar su actividad principalmente en el mercado doméstico.

2.2.2.1. Análisis a nivel muestral

En este caso, a diferencia del anterior, la base de datos ICEX-92 sí nos permite realizar distintos análisis para contrastar directamente esta relación. En la **tabla 4** se recoge cierta información básica sobre la variable propensión exportadora, referida tanto a las empresas catalanas como a las no catalanas de la muestra ICEX-92. Como podemos observar, las primeras presentan un mayor valor promedio de intensidad exportadora en comparación con las restantes empresas en los distintos períodos considerados para esta variable. Las diferencias, sin embargo, no son estadísticamente significativas al 95%.

Tabla 4. Propensión exportadora del exportador industrial (en % sobre el total de empresas).

<i>propensión exportadora</i>	<i>pasada (1987)</i>		<i>año base (1992)</i>		<i>esperada (1997)</i>	
	<i>catalanas</i>	<i>no catalanas</i>	<i>catalanas</i>	<i>no catalanas</i>	<i>catalanas</i>	<i>no catalanas</i>
< 10%	34,8	36,1	10,7	18,0	4,9	9,3
10-25%	27,8	26,1	40,0	35,9	27,1	27,5
26-50%	18,7	14,8	30,6	23,1	32,2	26,8
> 50%	14,0	13,8	17,3	17,8	29,2	23,7
NS/NC	4,7	9,2	1,4	5,2	6,5	12,6
valor medio (%)	24,62	24,11	32,29	30,39	42,26	39,79
N válidos	408	1668	422	1740	400	1604
F-ratio	0,1090		1,9040		2,5209	

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra del ICEX-92.

La variable que recoge el número de empleados de la compañía ha sido utilizada corrientemente para averiguar el signo de esta relación fundamental entre el tamaño y este indicador del comportamiento exportador de la empresa. En la **tabla 5** se presenta la relación potencialmente existente entre la propensión a exportar que tienen las empresas catalanas investigadas y el tamaño empresarial en términos de plantilla. Dado que el test de la Chi-cuadrado no permite rechazar la hipótesis que recogería la independencia entre ambas variables²², parece reflejarse el hecho de que no existe una relación lineal entre ambas; es decir, de que no necesariamente las empresas de mayor tamaño han de ser, a la vez, las que realicen un esfuerzo exportador más intenso en términos relativos y/o viceversa.

Tabla 5. Propensión exportadora por tamaños (plantilla) (en %).

PLANTILLA (Nº empleados)	% ventas exteriores / ventas totales				
	< 10	10-25	26-50	> 50	TOTAL
1-10	9,8	43,9	26,8	19,5	9,7
11-100	9,9	39,6	33,3	17,1	52,6
101-250	13,8	43,8	26,3	16,3	19,0
251-500	7,3	26,8	39,0	26,8	9,7
> 500	15,8	50,0	23,7	10,5	9,0
TOTAL	10,9	40,5	31,0	17,5	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 422 casos válidos.

En este sentido, una revisión de los coeficientes obtenidos para estas mismas variables en una variedad de investigaciones realizadas (**tabla 6**) permite comparar hasta qué punto se produce esta indeterminación en el caso específico de la empresa industrial catalana, versus lo que acontece en la empresa italiana o en la empresa española. Así, vemos como el patrón de la propensión a exportar se muestra altamente inconsistente para las distintas muestras utilizadas. Sin embargo, todas estas distribuciones tienen en

²² Chi-cuadrado de Pearson = 11,24372. Grados de libertad = 12. Signif. = 0,50816.

común el hecho de que no es posible establecer en ninguna una relación lineal entre la propensión exportadora y el tamaño.

Tabla 6. Propensión exportadora por tamaños (plantilla) (% exportaciones / total de las ventas).

Tamaño (número de empleados)	ITALIA (1984)	Tamaño (número de empleados)	ESEE-91	ESEE-91 Cataluña	ESEE-92	Tamaño (número de empleados)	ICEX-92 no catalanas	ICEX-92 Cataluña
11-20	30,9	10-20	17,7	18,6	16,3	1-5	37,0	31,1
21-50	31,7	21-50	20,7	15,3	20,4	6-10	30,9	34,6
51-100	33,3	51-100	22,4	19,1	21,8	11-25	28,7	32,8
101-300	30,1	101-200	22,9	25,1	24,7	26-50	27,4	33,1
301-500	31,1	201-500	20,5	20,5	24,1	51-100	30,0	33,9
501-750	27,9	> 500	22,4	20,1	22,6	101-250	32,3	28,1
751-1.000	25,2					251-500	31,7	40,5
1.001-1.500	30,0					> 500	32,3	24,8
> 1.500	32,1							
Media total	30,9	Media total	n.d.	n.d.	n.d.	Media total	30,39	32,29
N	n.d.	N	1009	288	997	N válidos	1740	422

Fuente: para Italia; Bonaccorsi (1992) en base a datos del Mediocredito Centrale (1987); para España y para Cataluña: resultados de la ESEE-91/92 (Segura et al., 1994, 1995) y elaboración propia a partir de la muestra del ICEX-92.

Las cifras más elevadas corresponden casi siempre a la encuesta del ICEX-92 al estar referida a empresas regularmente exportadoras, mientras que la ESEE-91/92 presenta unos coeficientes considerablemente más bajos debido, en parte, a la ausencia de empresas menores de 10 empleados en sus muestras. Vemos, además, como las cifras promedio de propensión exportadora no coinciden para el caso de la empresa catalana frente a las restantes empresas contenidas en la muestra del ICEX-92. Las primeras obtienen una propensión media a exportar del orden del 32,3% del total de sus ventas, mientras que las segundas se quedan en el 30,4%. Hemos visto, sin embargo, que ambas medias no resultan ser significativamente distintas entre sí (**tabla 4**). Aún y así, las empresas catalanas se muestran más intensamente exportadoras en los tramos pequeños e intermedios de tamaño, salvo para el colectivo formado por las empresas de 101-250 empleados; mientras que el esfuerzo exportador relativo al total de ventas de las

empresas más diminutas (1-5 empleados) o más grandes (> 500 empleados) es sensiblemente superior en el caso de las empresas de la encuesta del ICEX no radicadas en Cataluña.

Los resultados de esta misma encuesta parecen demostrar que la propensión a exportar promedio de la empresa industrial catalana registra un valor incluso superior al que representaba el promedio de la industria italiana en el año 1984, que era del 30,9% según recoge Bonaccorsi (1992). Además, se observa como las principales diferencias se concentran, por un lado, entre las empresas de más de 500 trabajadores, a diferencia de lo que se observaba al analizar la probabilidad exportadora de este mismo grupo empresarial: las grandes empresas catalanas no registran, en promedio, propensiones exportadoras superiores al 25% del total de sus ventas; un porcentaje que tiende a ser claramente superado por la gran empresa industrial italiana desde hace tiempo e incluso por el resto de grandes empresas españolas (no catalanas) recogidas en la muestra ICEX-92. Un resultado similar tiene lugar analizando los coeficientes proporcionados por la ESEE-91. En cambio, la capacidad comercial de las pymes exportadoras catalanas con el exterior, en comparación con la que presentaban las italianas a mediados de los 80 y las demás empresas españolas de la misma muestra ICEX-92, no es del todo desdeñable y se muestra superior en casi todos los tramos considerados.

A continuación se realiza un test estadístico de la diferencia de las medias obtenidas en la distribución de la propensión exportadora de las empresas catalanas de la base ICEX-92, según las distintas variables aproximativas de la dimensión de la empresa: el número de empleados en plantilla, la facturación, así como el volumen de la exportación (tabla 7).

Tabla 7. Propensión exportadora media por tamaños (plantilla, facturación y exportación).

Plantilla (Nº empleados)	% propensión exportadora	Facturación (Mill. ptas.)	% propensión exportadora	Exportación (Mill.ptas.)	% propensión exportadora
1-10	33,8	0-50	27,2	0-50	15,4
11-100	33,2	50-100	30,2	50-100	26,8
101-250	28,1	100-200	34,0	100-200	30,9
251-500	40,5	200-600	33,0	200-600	35,9
> 500	24,8	600-1.000	31,3	600-1.000	35,5
		1.000-5.000	34,1	> 1.000	47,4
		> 5.000	28,1		
Media total	32,2	Media total	32,2	Media total	32,2
N válidos	422	N válidos	419	N válidos	422
F ratio	3,1298**	F ratio	0,6247	F ratio	19,6858***

signif.< 0,05. *signif.< 0,01. Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de empresas catalana del ICEX-92.

El análisis de varianza permite rechazar la hipótesis que determina la igualdad de las medias obtenidas para cada clase de tamaño, en términos del número de empleados. Así, observamos que, tal y como de alguna forma se esperaba, no es posible establecer una relación linealmente positiva entre la propensión exportadora y dicha variable. La secuencia seguida por el coeficiente es, en cambio, la siguiente: presenta un valor elevado tanto para el grupo de empresas más pequeñas (microempresas) como para las de menos de 100 empleados, que puede explicarse por la posible presencia de unidades que, sin ser empresas exclusivamente comerciales, se puedan haber especializado considerablemente en el comercio internacional, desarrollando una porción importante de su actividad comercial fuera de nuestras fronteras. A continuación, el valor del coeficiente desciende para las empresas de entre 101-250 empleados, pero alcanza su nivel máximo (40,5%) para el otro grupo de empresas medianas, las que tienen desde 251 hasta 500 empleados. A partir de aquí, la propensión exportadora decrece considerablemente alcanzando un valor mínimo por debajo del 25%, justamente para el

tramo de empresas más grandes, es decir, las que superan los 500 trabajadores en plantilla.

Esta tendencia a encontrar los valores de mayor propensión exportadora en los tramos inferiores de tamaño y, sobre todo, en algunos tramos intermedios coincide, a grandes rasgos, con la que han revelado otros trabajos utilizando muestras más completas de colectivos exportadores españoles, como la del ICEX-85 o la muestra general del ICEX-92 (Alonso y Donoso 1989a, 1994). Resultados comparativamente similares también se obtendrían analizando el coeficiente de la desviación típica: la mayor dispersión o variabilidad en el comportamiento exportador se suele producir en los tramos de tamaño inferiores a los 100 empleados y, sobre todo, entre las microempresas, lo que señala la elevada posibilidad de que en estos colectivos se dé la presencia simultánea de empresas cuya producción estaría orientada de manera dominante hacia el mercado interior, con la de otras mucho más especializadas en el comercio exterior y, por tanto, con una alta propensión exportadora.

El comportamiento de la intensidad exportadora de la empresa tampoco es lineal cuando se utiliza el volumen total de ventas (facturación) como indicador del tamaño empresarial. El valor máximo se alcanza para las empresas que facturan entre 1.000-5.000 millones de ptas., con el 34,1% de sus ventas conseguidas en mercados extranjeros pero, sin embargo, la propensión exportadora de las empresas que facturan por debajo de los 50 millones de ptas. es similar a la de aquéllas que superan los 5.000 millones de facturación anual. De nuevo, vuelve a ser en los tramos menores e intermedios de tamaño, esta vez medido términos del volumen facturación, donde se consiguen los valores comparativamente más altos de intensidad exportadora. De todas

formas, las diferencias observadas en las medias obtenidas para cada tramo de facturación no son estadísticamente significativas, como tampoco lo es el coeficiente de correlación de Pearson que mide la asociación lineal entre ambas variables expresadas cuantitativamente ($r = -0,0365$; $p = 0,511$). Resultados del todo similares se obtienen mediante el análisis cruzado de estas mismas variables cuando están expresadas en tramos, tal y como se recoge en la **tabla 8**.²³

Tabla 8. Propensión exportadora por tamaños (facturación) (en %).

FACTURACIÓN (millones ptas.)	% ventas exteriores / ventas totales				
	< 10	10-25	26-50	> 50	TOTAL
0-50	-	75,0	25,0	-	1,0
50-100	13,3	40,0	33,3	13,3	3,6
100-200	7,9	34,2	44,7	13,2	9,1
200-600	6,9	45,1	31,4	16,7	24,3
600-1.000	15,5	43,1	13,8	27,6	13,8
1.000- 5.000	9,8	36,4	34,8	18,9	31,5
> 5.000	15,7	42,9	30,0	11,4	16,7
TOTAL	10,7	40,8	31,0	17,4	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 419 casos válidos.

En cambio, sí son significativas las diferencias obtenidas en los valores medios de propensión exportadora para cada tramo de la cifra de exportación en valor absoluto (**tabla 7**). Además, en este caso, se tiende a presentar una relación de signo positivo entre estas dos variables, sólo ligeramente interrumpida en el tramo que va de los 600-1.000 millones de valor de la exportación. Por lo demás, la serie se muestra claramente ascendente, ya que oscila entre el 15,4% de ventas exteriores sobre el total de ventas conseguido por las empresas que no superan los 50 millones de cifra exportada

²³ El test de la Chi Cuadrado no se puede utilizar para contrastar la hipótesis de independencia entre ambas variables al no cumplirse, simultáneamente, las condiciones relativas a una frecuencia mínima esperada > 1 y un grupo de celdas con una frecuencia esperada < 5 inferior al 20%.

anualmente y el 47,4% de propensión exportadora que exhiben aquellas empresas que exportan, en términos absolutos, por encima de los 1.000 millones de ptas. al año. Esta asociación de signo positivo se pone igualmente de manifiesto cuando se calcula el coeficiente de correlación entre ambas variables que, si bien no es demasiado alto (0,2443), es estadísticamente significativo a un nivel $p < 0,01$.

Tabla 9. Propensión exportadora según volumen de exportación (en %).

EXPORTACIÓN (millones ptas.)	% ventas exteriores / ventas totales				TOTAL
	< 10	10-25	26-50	> 50	
0-50	31,1	54,1	14,9	-	17,5
50-100	6,3	56,3	28,1	9,4	15,2
100-200	8,3	44,4	36,1	11,1	17,1
200-600	9,3	35,1	29,9	25,8	23,0
600-1.000	5,9	35,3	41,2	17,6	8,1
> 1.000	2,5	21,0	40,7	35,8	19,2
TOTAL	10,9	40,5	31,0	17,5	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 422 casos válidos.

La **tabla 9**. muestra una nueva comprobación del grado de relación que existe entre el tamaño de la exportación y el rango de intensidad exportadora de la empresa. El nivel de significación de la Chi-cuadrado permite confirmar la dependencia estadística existente entre las dos variables²⁴; por lo que, frente a lo que sucedía cuando se consideraba la totalidad de las ventas realizadas por la empresa (externas más internas), en este caso las diferencias en los porcentajes de propensión exportadora tienen que ver con el tramo de facturación en el exterior alcanzado por la empresa. En particular, un mayor volumen de exportaciones, en sí una medida del esfuerzo exportador en términos absolutos, está relacionado con un porcentaje igualmente superior de intensidad exportadora como medida relativa de dicho esfuerzo.

²⁴ Chi-cuadrado de Pearson = 98,65143. Grados de libertad = 15. Signif. < 0,01.

Por lo que respecta al sector de actividad (**tabla 10**), los tests estadísticos realizados permiten afirmar la existencia de diferencias significativas entre las propensiones exportadoras de los diversos sectores industriales en cada uno de los períodos considerados.

Tabla 10. Propensión exportadora media por sectores.

SECTORES	% ventas exportadas (1987)		% ventas exportadas (año base 1992)		% ventas exportadas (esperado 1997)	
	catalanas	no catalanas	catalanas	no catalanas	catalanas	no catalanas
Agroalimentario	24,5	36,3	30,8	45,3	36,6	52,0
Químico	18,5	15,9	30,2	22,8	35,2	29,7
Piel y calzado	45,2	32,7	42,9	30,2	54,0	48,6
Madera y mueble	9,4	24,5	38,0	29,9	58,7	36,9
Papel y artes gráficas	20,7	23,3	27,7	24,4	38,0	34,5
Textil-confección	18,9	21,3	27,0	24,2	38,0	34,3
Siderometalúrgico	33,2	20,7	36,3	27,9	51,7	36,7
Minerales diversos	28,2	21,8	27,7	29,6	37,7	36,8
Productos electrónicos	18,2	17,8	30,7	29,3	41,6	41,4
Elementos transporte	26,2	24,0	41,7	32,3	48,9	41,5
Media total	24,6	24,1	32,2	30,3	42,2	39,7
valid n	408	1658	422	1729	400	1593
F ratio	5,3872***	9,5397***	2,6892***	12,7502***	3,9080***	10,4873***

***Signif. < 0,01. Fuente: elaboración propia a partir de la muestra general del ICEX-92.

Dicho resultado es válido no sólo para el caso de las empresas catalanas, sino también para el conjunto formado por las restantes empresas de origen no catalán recogidas en la muestra de empresas exportadoras del ICEX-92. Además, se observa como estos promedios de intensidad exportadora tienden a crecer en ambos colectivos empresariales, llegando a ser considerables los promedios esperados para algunos sectores a finales de los 90. Sin embargo, si exceptuamos el caso de algunas actividades de un menor contenido tecnológico, como puedan ser la agroalimentaria y quizás el sector de minerales diversos, la empresa industrial catalana da muestras de presentar -y

esperar- en numerosos sectores industriales unos valores promedios de intensidad exportadora consistentemente superiores a los que obtienen o esperan obtener las demás empresas españolas, si bien tales diferencias intersectoriales no han podido ser establecidas estadísticamente.

Si elegimos como valores más representativos los últimos promedios reales de propensión exportadora, es decir, los que están referidos al año de recogida de los datos (1992), vemos como los sectores que reflejan, en promedio, una intensidad exportadora de la empresa catalana superior a la media son: el sector de la piel y calzado, elementos de transporte, madera y muebles y el sector siderometalúrgico. Ligeramente por debajo de la media general encontramos el sector agroalimentario, el de productos electrónicos y el sector químico. Por último, los sectores de actividad que destacan por el menor esfuerzo exportador realizado, en términos relativos, por las empresas catalanas serían el sector de minerales diversos, el del papel y artes gráficas y el textil-confección, que en ningún caso superan un porcentaje promedio de propensión exportadora del orden del 28%.

Sin embargo, segmentar la muestra de estudio a través de esta variable definitoria del sector de actividad de la empresa no proporciona evidencias adicionales que permitan clarificar el tipo de relación existente entre el tamaño y el comportamiento exportador en términos relativos. Dicha relación presenta perfiles altamente divergentes entre los distintos sectores considerados. Además, salvo en el caso del papel y las artes gráficas, las diferencias obtenidas en los promedios de propensión exportadora para los distintos tramos de plantilla no resultan estadísticamente significativas en ninguna de las agrupaciones sectoriales restantes.

A efectos puramente ilustrativos cabe señalar el hecho de que, en una amplia mayoría de sectores, los valores de máxima propensión exportadora tienden a concentrarse alrededor del tramo intermedio de los 250-500 empleados. En concreto, esto sucede en el sector de la piel y el calzado, la madera y el mueble, el papel y las artes gráficas, el sector siderometalúrgico, el sector de minerales diversos y el de los elementos de transporte. En otros casos, como en el sector agroalimentario, el químico y en el sector de la electrónica, la máxima propensión exportadora la ostentan las empresas de pequeño tamaño (10-100 empleados); mientras que en el sector textil-confección destaca la elevada intensidad exportadora de las empresas más pequeñas (con menos de 10 empleados en plantilla). Curiosamente, en ningún sector las empresas de mayor tamaño (> 500 trabajadores) acaparan los coeficientes más altos de intensidad exportadora, lo que confirma de alguna manera la relación encontrada a nivel general.

2.2.2.2. Argumentos en favor de la evidencia empírica

A pesar, pues, de la aparente contundencia de los argumentos teóricos propuestos al principio del capítulo en torno a la relación tamaño-intensidad exportadora, los resultados empíricos obtenidos por éste y otros estudios llevan, a nuestro juicio, a matizar considerablemente el signo esperado de esta relación. Desde este mismo punto de vista, distintos autores (Bonaccorsi, 1992; Alonso y Donoso, 1994) entienden que, admitiendo la presencia de determinados supuestos, no faltarían argumentos para hacer decantar del lado de las pymes la posibilidad de ofrecer un mayor grado de intensidad en el ejercicio de la actividad exportadora²⁵.

²⁵ Bonaccorsi (1992), observando la importancia que tiene la actividad exportadora entre las pymes italianas, apoya el hecho de que la proporción de empresas que exportan sobre el total de empresas manufactureras es mayor en el caso de empresas grandes y medianas que entre las pequeñas; pero que,

En concreto, las pymes podrían alcanzar una alta especialización en la producción de un bien diferenciado y/o una más intensa innovación de producto, lo que las llevaría a estar en mejores condiciones para atender las especificidades de aquellos mercados en los que tales prácticas de diferenciación de producto o de innovación -en producto y/o en proceso- resultan particularmente importantes. Desde este punto de vista, suele ser habitual que una pyme se especialice en la producción de una determinada variedad de algún bien, enfocándose a cubrir las necesidades de un nicho específico del mercado, o bien que aproveche su estructura productiva más flexible para adaptarse a especificaciones tecnológicas muy cambiantes y avanzadas. Una u otra razón pueden inducir a este tipo de empresas hacia un comportamiento exportador más activo, buscando en la demanda exterior el complemento ideal y necesario a su actividad productiva local. Es posible, incluso, que su mayor grado de flexibilidad estructural u organizativa las hagan acreedoras de una vinculación más intensa con el exterior, no ya sólo a través de fórmulas que implican exportación, sino también a través de otras fórmulas de carácter contractual caracterizadas por su elevado grado de flexibilidad.

Así, el argumento ya citado de la escasez de recursos no estaría exento de ciertas valoraciones. En primer lugar, se tiende a asumir una relación directa entre los recursos de la empresa y su comportamiento exportador; cuando, en realidad, esta relación podría estar mediatizada por el tipo de estrategia exportadora adoptada por la empresa. Dicha estrategia dictamina tanto la cantidad como la calidad de los recursos necesarios para la implicación internacional y, en concreto, las actividades que deben ser llevadas a cabo y

sin embargo, "la intensidad exportadora no está positivamente relacionada con el tamaño empresarial" (Bonaccorsi, 1992, p. 609).

controladas directamente por la empresa, así como el tipo de activos que deben emplearse para ello.

Asimismo, este argumento viene afectado también por el problema de la integración vertical en la empresa de todas las actividades relacionadas con la exportación, lo que requiere en sí mismo una gran cantidad de recursos. Delegar parte de estas actividades, como pueden ser los modos de adquirir información, en agentes u operadores externos en vez de ejecutarlas directamente -bajo un grado suficientemente elevado de control-, puede hacer que incluso una pequeña empresa desarrolle un programa considerable de implicación exterior. De aquí que la cantidad de recursos necesaria en las actividades de exportación dependa, finalmente, del grado de integración vertical de la empresa en el ejercicio de dicha función.

Conviene señalar, por último, en relación al tamaño y/o los recursos de la empresa que sólo se suelen contemplar recursos de naturaleza interna; cuando la relación con intermediarios y el acceso a recursos externos más o menos especializados también debería ser considerado en el marco del comportamiento exportador. De hecho, la relación de la empresa exportadora con otros intermediarios en el ejercicio de esta actividad y, en particular, el grado de estabilidad en las relaciones entre comprador y vendedor para obtener el acceso a tales recursos externos parece ser un elemento crítico a lo largo del proceso de internacionalización (Johansson y Mattsson, 1988).

Por otra parte, aunque la existencia de economías de escala en las actividades de producción y/o comercialización sitúan a la gran empresa en mejores condiciones para exportar frente a las pequeñas -y de aquí su mayor probabilidad exportadora-, de su

presencia no se deriva, necesariamente, que la intensidad exportadora aumente de manera significativa con el tamaño.

Ciertamente, la predicción según la cual las exportaciones crecerán a un ritmo superior al de las ventas totales conforme aumenta el tamaño de la empresa no tiene por qué inferirse de la presencia de las economías de escala en producción: éstas puede que determinen la mayor competitividad de la oferta de la gran empresa, pero no llegan a establecer un criterio definitivo sobre cómo distribuir dicha oferta entre los mercados doméstico y exterior. De este modo, prever un signo de carácter positivo en la relación entre tamaño e intensidad exportadora requiere, seguramente, introducir algunos supuestos adicionales que hagan referencia bien a la estrategia empresarial, bien a la estructura de los mercados en los que opera la empresa (Alonso y Donoso, 1989b, 1994)²⁶.

Así pues, el que la presencia de economías significativas en la producción en relación al mercado doméstico lleve a las empresas más grandes y eficientes a exportar una mayor fracción de sus ventas totales frente a las pequeñas es algo que depende, al fin y al cabo, del tipo de sector industrial, de su potencial exportador y del tamaño del mercado doméstico analizado. De aquí que resulte bastante improbable "establecer una conclusión de carácter general sobre la relación entre tamaño e intensidad exportadora considerando la existencia de economías de escala en producción" (Bonaccorsi, 1992, p. 624).

²⁶ Puede darse el caso, por ejemplo, de que en la producción de bienes homogéneos y bajo determinadas circunstancias de concentración imperante en el mercado nacional y capacidad de discriminación de precios entre los mercados doméstico y exterior por parte de la gran empresa, ésta pudiera exportar, aunque fuera con pérdidas, para acceder a condiciones de costes inferiores -debido a las economías de escala- ampliando de esta forma sus beneficios en el mercado interior.

En cuanto a la presencia de economías de escala en el ejercicio de la propia actividad exportadora, y al margen de posibles objeciones metodológicas²⁷, no parecen ser tanto éstas -y, consiguientemente, el menor tamaño de las pymes- como el hecho de que su producción pueda ser completamente absorbida por el mercado interior, lo que las llevaría a restringir su actividad al mismo. Se debería considerar, pues, que las barreras en forma de economías de escala en la función exportadora resultan a veces menos trascendentes de lo esperado y que, al contrario, puede ser relativamente fácil para las pymes iniciar las operaciones de exportación. Quizás lo más difícil para los pequeños exportadores sea otorgar la continuidad y estabilidad necesarias a dicha actividad en el marco de un auténtico compromiso y estrategia exportadora a largo plazo.

La referencia a las actitudes generales de los directivos hacia la exportación y, en particular, a la aceptación de riesgo en el desempeño de tal actividad también puede matizarse. Así, aún aceptando que las actitudes de los propietarios o directivos implicados parecen ser claves, la observación del comportamiento exportador de algunas pymes demuestra que existen, como mínimo, un par de factores que pueden reducir dicha percepción de riesgo.

Por un lado, la investigación realizada sobre el comportamiento exportador, aunque interesante en cuanto a sus resultados, aún no permite comprender del todo el proceso por el cual el decisor/es toma en consideración la posibilidad de exportar. La realidad tiende a mostrar como las pequeñas empresas suelen estar muy estrechamente

²⁷ Habitualmente se suele comparar entre empresas que exportan y que no exportan, cuando lo más conveniente sería establecer comparaciones dimensionales entre aquellas empresas que estarían dispuestas a exportar al margen de que ya lo estuviesen haciendo o no; y comprobar entonces si, en tales casos, las grandes manifiestan tener ventajas sistemáticas sobre las pequeñas. De otro modo, no se puede saber si las empresas que no exportan estarían dispuestas a hacerlo pero las limita su menor tamaño, o si simplemente es que no desean exportar.

relacionadas con otras empresas similares. Esto lleva a afirmar que, por ejemplo en casos como el italiano, las pequeñas empresas toman la decisión de exportar y de incrementar su compromiso exportador en base a una experiencia colectiva del grupo de empresas al cual pertenecen (Bonaccorsi 1992, p. 629), lo cual tiene un profundo impacto en su proceso de internacionalización. En este proceso tienen cabida tanto los vínculos interpersonales entre los empresarios, que reducen la percepción de riesgo ante la exportación y/o influyen en las expectativas y aspiraciones directivas, como los procesos de innovación y de consiguiente imitación relacionados con la decisión de exportar que realizan algunas empresas, los cuales llevan a sus directivos a revisar sus percepciones de riesgo y de compromiso con la función exportadora una vez han empezado a tener una cierta experiencia en su desempeño.

Por otro lado, las pymes también reducen el riesgo asumido en la actividad exterior a través de asegurarse la salida relativamente cómoda de un mercado extranjero concreto cuya demanda empieza a reducirse. Este aspecto parece ir más allá de lo que sería un simple "tránsito de exportador a no-exportador", basado en una elevada inestabilidad como exportador o bajo nivel de compromiso con la actividad exportadora; sino que abarca más bien lo que sería una "movilidad de país", según la cual hasta incluso pequeñas empresas con una estable actividad exportadora cambiarían con frecuencia de un mercado exterior-objetivo a otro distinto (Bonaccorsi, 1992).

Por último, y por lo que se refiere al cuarto de los argumentos postulados con anterioridad -la lógica del crecimiento y expansión previa de la empresa en su mercado doméstico-, también pueden señalarse algunos comentarios críticos realizados a los supuestos recogidos habitualmente. Esta expectativa de la expansión regional, según la

cual las empresas con una menor cobertura de su mercado doméstico exportarán menos que las empresas que ya venden en todas -o en casi todas- las regiones del mercado nacional, no parece cumplirse en el caso de algunos colectivos exportadores, para los que suele ser más viable exportar que cubrir todas las regiones del mercado interior. De aquí que, contrariamente a lo que prevalece en la literatura, la exportación podría ser la estrategia de crecimiento más sencilla y preferida por las pequeñas empresas²⁸.

2.3. CONCLUSIÓN

El carácter *sintético* atribuido generalmente al tamaño, como una variable “proxy” que resume razonablemente bien una amplia variedad de aspectos relacionados con las posibilidades competitivas de la empresa, explica la profusión de estudios empíricos que han elegido, como variable independiente, alguna medida relacionada con la dimensión empresarial. Los supuestos teóricos apuntados habitualmente, con respecto a la relación existente entre el tamaño y el comportamiento exportador, expresan la convicción de que las empresas más grandes parecen disponer de ciertas ventajas ligadas al tamaño que les permiten implicarse en una actividad de exportación más efectiva e intensa.

Sin embargo, los resultados hallados por diversos autores reflejan el escaso consenso existente -a nivel empírico- en relación al impacto que tiene el tamaño sobre el comportamiento exportador de la empresa. De hecho, tal y como señala Calof (1994), ni tan siquiera aquellos estudios que han encontrado una cierta asociación entre el tamaño y la actividad exportadora de la empresa han podido ofrecer suficiente información a

²⁸ En este sentido, Bonaccorsi (1992, p. 627-628) contrasta, por una lado, una relación significativa y de signo negativo entre cobertura del mercado doméstico e intensidad exportadora de la empresa y, por otro, establece con detalle algunas razones por las cuales considera que exportar puede ser el modo de crecimiento preferido entre las pymes.

cerca de la magnitud de la variación en el ejercicio de esta actividad que vendría explicada por el *tamaño empresarial*. Así pues, y a pesar de la supuesta importancia atribuida al tamaño, la falta de resultados consistentes y sí, en cambio, la abundancia de resultados ambiguos y contradictorios, hace difícil dilucidar si su efecto es o no significativo y, menos aún, determinar cuál es exactamente su relevancia.

Particularmente conflictiva se revela la relación existente entre la intensidad exportadora y el tamaño empresarial. Numerosos estudios realizados, tanto en España como en otros países, acaban por atribuir a las pymes un mayor grado de intensidad en el ejercicio de la actividad exportadora, confirmando el carácter incierto de esta relación. Las propias previsiones teóricas en torno a la misma son, a la luz de los comentarios recogidos en el último apartado, bastante más contradictorias que en el caso de la probabilidad exportadora. Así, las economías de escala pueden favorecer la mayor eficacia exportadora de la gran empresa, pero también es cierto que un alto nivel de concentración del mercado interior puede favorecer una mayor orientación de la gran empresa hacia el mismo, sobre todo si se pueden realizar en él las economías de escala y la empresa no es capaz de discriminar entre los mercados doméstico y exterior (Alonso, 1994b). Desde otro punto de vista, el carácter altamente especializado de la producción de una pyme en un mercado de bienes diferenciados, y/o donde tiene gran importancia una intensa diferenciación del producto, puede motivar su mayor apertura comercial hacia el exterior, buscando un segmento de demanda complementario a su producto y mostrándose más activa en su comportamiento exportador.

Los resultados obtenidos en esta investigación para el caso de las empresas industriales catalanas permiten llegar a una conclusión del todo similar: la utilización del tamaño o

dimensión empresarial como única variable explicativa del comportamiento exportador, y especialmente de la intensidad exportadora, resulta más bien insatisfactoria.

Por lo que respecta a una hipotética mayor probabilidad de exportar por parte de las empresas de mayor tamaño, los resultados obtenidos tienden a ser consecuentes con dicha relación; detectándose, en efecto, una menor proporción de empresas catalanas que exportan entre las de una dimensión más reducida. Por tanto, el tamaño tiende a ser una variable de decisión importante cuando éstas se plantean competir o no en los mercados exteriores. Es decir, la decisión de exportar parece exigir una cierta dimensión para considerar dicha actividad como un hecho factible. Sin embargo, no se ha podido determinar con precisión qué umbral o tamaño mínimo requiere la empresa industrial catalana para empezar con mínimas garantías de éxito su andadura internacional.

De hecho, la primera de las pruebas empíricas fijadas como objetivo de esta tesis, relativa a los determinantes de una mayor probabilidad de exportar y, en consecuencia, de internacionalizarse, no puede ser estudiada con más profundidad de la conseguida a partir del tamaño, dado el carácter de la fuente principal de los datos disponibles: una base -la del ICEX-92, formada enteramente por unidades empresariales ya exportadoras. Por tanto, dicha prueba empírica queda resuelta *a priori* con los análisis realizados en este capítulo; si bien nos deja algo insatisfechos identificar la influencia decisiva del tamaño en la decisión de exportar, sin poder determinar en qué magnitud. Sólo la disponibilidad en el futuro de datos relativos a empresas exportadoras versus no exportadoras podría ayudar a clarificar esta cuestión.

Por lo que respecta a la segunda de las pruebas empíricas, relativa a la influencia del tamaño sobre el índice de exportaciones / ventas como medida del éxito obtenido por la

empresa catalana en su internacionalización, la conclusión que tiende a ponerse de manifiesto es que, como en otros estudios, la intensidad exportadora no está positivamente asociada al tamaño empresarial. Más bien al contrario, ésta tiende a declinar, justamente, entre las más grandes y a aumentar entre las de una dimensión más bien intermedia. Tiende así a revelarse que, si bien el tamaño incidiría claramente en el hecho de plantearse o no competir internacionalmente, una vez que la empresa ya ha decidido exportar la dimensión deja de ser, al menos en apariencia, el único factor explicativo relevante del nivel de intensidad obtenido en los mercados internacionales.

Como colofón de estos resultados cabe señalar que, al igual que Alonso y Donoso (1994) hallan para el conjunto de la industria española, parece ser todavía más preocupante incrementar la proporción de empresas catalanas exportadoras que promover el crecimiento de su índices de propensión exportadora. De todas formas, y por lo que se refiere a las pymes, los porcentajes que reflejan tanto la proporción de exportadores como la intensidad obtenida en el ejercicio de esta actividad se muestran superiores en el caso catalán frente a los que consiguen, en promedio, las restantes pymes españolas. En cambio, la gran empresa industrial catalana tiende a presentar porcentajes de probabilidad exportadora más elevados que los de su propensión a exportar, sobre todo cuando se comparan sus resultados con los obtenidos por este mismo grupo de empresas en otras industrias.

De todas formas, la información recogida en la base de datos del ICEX-92 permite matizar mucho más todavía algunos de los resultados obtenidos hasta aquí. Éstos denotan claramente la necesidad de profundizar en el análisis realizado, orientándonos hacia modelos más complejos (multivariables) que permitan identificar los verdaderos

determinantes de dicha intensidad exportadora y/o de su dinámica en el tiempo, así como de la progresión de la empresa a lo largo de su internacionalización.

Ello requiere, previamente, realizar un análisis descriptivo de las variables recogidas en la citada base de datos, lo cual se desarrolla a lo largo de los dos próximos capítulos. Ambos deben entenderse como un paso previo e instrumental de cara a la elaboración de un modelo explicativo de la propensión exportadora (capítulo 5) bastante más completo del que ha podido obtenerse aquí utilizando la dimensión como única variable explicativa, así como del grado de internacionalización de esta actividad exportadora dentro de la empresa durante las primeras etapas de su conversión en multinacional (capítulo 6); en los cuales se podrá precisar aún más la influencia del tamaño y de otras variables explicativas relevantes.

CAPÍTULO 3. UN ANÁLISIS DE PERFIL DEL EXPORTADOR INDUSTRIAL CATALAN (I): VENTAJAS COMPETITIVAS

INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior se ha tratado la importancia concedida normalmente al tamaño de la empresa como única variable explicativa de su comportamiento exportador; bajo el supuesto de que esta “proxy” sintetizaría, adecuadamente, toda una variedad de capacidades (tecnológicas, gerenciales, comerciales, logísticas y/o financieras) que, en principio, jugarían a favor de la gran empresa. Sin embargo, el influjo del tamaño sobre la actividad exportadora de la empresa no se ha revelado del todo determinante. Aunque hayamos podido comprobar su incidencia sobre la probabilidad de iniciar dicha actividad internacional, su relación con el nivel de propensión exportadora ha resultado ser bastante más incierta.

De hecho, las capacidades competitivas de una empresa no tienen porqué sintetizarse totalmente en su dimensión, sino que se relacionan más bien con la naturaleza de sus productos y el grado de conocimiento de sus mercados. Por tanto, deberían ser consideradas, en última instancia, sus habilidades productivas, tecnológicas, organizativas, gerenciales o logísticas, en la medida que podrían actuar como motivadoras últimas del inicio y/o desarrollo de las operaciones en el exterior. Asimismo, también puede ser relevante tener en cuenta las decisiones tomadas en materia de estrategia internacional, las cuales contribuyen decisivamente a delimitar y/o definir la manera de competir en los distintos mercados.

La base de datos disponible para la realización de esta tesis nos ofrece información detallada sobre la mayoría de estos aspectos; los cuales deben ser, a la vista de los resultados obtenidos hasta ahora, introducidos en el análisis. De aquí que el principal objetivo de los dos próximos capítulos sea el de realizar una descripción exhaustiva de las variables contenidas en la encuesta ICEX-92, que podrán así ser utilizadas para ofrecer, en los capítulos 5 y 6, respuestas más matizadas a las preguntas de investigación formuladas al principio.

El carácter instrumental -y hasta cierto punto secundario- de los capítulos 3 y 4 de esta investigación nos permite, sin embargo, aprovechar tales variables para realizar una descripción del perfil exportador de la empresa industrial catalana. Por tanto, también se procede a recoger, a lo largo de estos dos capítulos, las características más relevantes del colectivo exportador analizado; distinguiéndolo de otros colectivos exportadores, sin el objetivo de establecer una comparación sistemática. Tales características tienen un gran interés por sí mismas, en la medida que nos permitirán realizar, en el capítulo de conclusiones finales, ciertas valoraciones y/o recomendaciones de importancia.

En concreto, el análisis realizado en este tercer capítulo lleva a caracterizar a los exportadores catalanes en términos de sus recursos, capacidades y características de sus directivos. La estructura que presenta el mismo es, básicamente, la siguiente: el primer apartado se centra en la identificación y el análisis de los recursos y capacidades específicas del exportador industrial catalán, abarcándose una variedad de áreas relacionadas con la actividad productiva y tecnológica. El segundo apartado se centra en las variables que describen la organización de la empresa; en concreto, su infraestructura comercial interna y/o de soporte. El tercer apartado, en cambio, pretende diferenciar

cuáles son sus rasgos más característicos en términos de las aptitudes y actitudes de sus gerentes y principales directivos, que lleven a identificar la disposición de este órgano directivo hacia el compromiso de recursos en el ámbito internacional. A la luz de las descripciones realizadas de todas estas variables se podrá caracterizar a los exportadores industriales catalanes en términos de sus ventajas competitivas específicas.

3.1. RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA EMPRESA EXPORTADORA CATALANA: UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

El primer grupo de características a tratar abarca toda una variedad de *recursos y capacidades competitivas* de la empresa exportadora que forman, básicamente, el conjunto de competencias y habilidades técnicas determinantes de su capacidad para enfrentarse a la acción competitiva en los distintos mercados. Nos referimos, entre otras, a las características propias del sistema productivo, al grado de solidez y avance tecnológico o a los distintos apoyos logísticos¹. De hecho, la presencia en el interior de la empresa de diferentes clases de recursos y/o capacidades distintivas, y en particular su posible infrautilización, alienta a examinar sus posibilidades de expansión a través de mecanismos tales como el de la exportación. Por contra, una cierta escasez en la disponibilidad de los mismos limita el alcance y la manera en que la empresa podría llevar a cabo nuevas actividades.

En principio, el seguimiento de una política de producción bien definida, la disponibilidad de tecnologías más distintivas y la dedicación de recursos a I+D puede

¹ La mayoría de estos aspectos han sido objeto de tratamiento en varios estudios empíricos, los cuales han intentado relacionar, si bien con diversa fortuna, variables relativas a la presencia de determinados inputs y/o recursos productivos, tecnológicos, comerciales, logísticos y organizativos con el grado de éxito conseguido por la empresa en su actividad exportadora (Miesenböck, 1988; Aaby y Slater, 1989).

facilitar el desempeño exportador, ya que cuanto mayor sea la orientación e intensidad tecnológica de la producción realizada por la empresa, ésta se podrá diferenciar con mayor probabilidad en el mercado internacional. En última instancia, la posesión de esta clase de ventajas competitivas por parte de la empresa presupone la existencia de una clase de recursos altamente especializados que configuran su base o *stock* de habilidades y/o conocimientos técnicos, tecnológicos, logísticos y de mercado. Este apartado trata de determinar hasta qué punto se presentan tales aspectos entre los exportadores industriales catalanes de la base ICEX-92.

3.1.1. Capacidades productivas de la empresa exportadora catalana

Este primer apartado en el estudio de las capacidades y recursos de la empresa exportadora se centra, fundamentalmente, en los factores de carácter técnico-productivo². Las variables relacionadas con estos aspectos han sido, por lo general, poco desarrolladas en la literatura sobre el comportamiento exportador de la empresa. Es más, cuando se han considerado, han provocado resultados ciertamente confusos (Aaby y Slater, 1989).

3.1.1.1. Centros de producción

En primer lugar, se valora el grado de descentralización productiva del exportador industrial catalán, en la medida que una capacidad más amplia de producción en el mercado doméstico podría incentivar las exportaciones de la empresa. En cambio, cuando dicha descentralización tuviera lugar en los mercados exteriores podría

² La base de datos a partir de la cual se trabaja recoge, en todo momento, unidades empresariales exportadoras y no establecimientos productivos, tal y como sería preceptivo desde el punto de vista del estudio de los aspectos técnicos relacionados con el proceso de producción. Por tanto, la interpretación de los resultados obtenidos deberá tener en cuenta este hecho.

producirse el efecto contrario; encontrándose, seguramente, en un estadio de internacionalización más avanzado. De todas formas, algunas investigaciones como la de Cavusgil y Naor (1987) ya señalaban que, si bien el exceso de capacidad productiva suele concebirse como una razón para exportar, dicha variable no discriminaba bien entre las empresas exportadoras y no exportadoras recogidas en su muestra.

Tal y como se pone de manifiesto en la **tabla 1**, la gran mayoría de los exportadores catalanes analizados sólo cuentan con una sola fábrica o planta productiva, la cual se encuentra localizada mayoritariamente en territorio nacional, es decir, en el mercado interior. Concretamente, de los 428 exportadores industriales encuestados, más del 70% disponen de un único centro de fabricación; frente a un escaso 4% de empresas que poseen más de 5 centros productivos, y un porcentaje cercano al 25% que han conseguido descentralizar parcialmente su producción entre 2 y 5 plantas. Se tiende a producir, por tanto, una notoria coincidencia entre la unidad de tipo técnico-productiva y la unidad de gestión, también detectada por Alonso y Donoso (1994) para el exportador español, por cuanto pocas empresas tienen más de una planta de producción.

Tabla 1. Número y localización de los centros de producción.

Centros de producción			Centros de producción en el extranjero		
	Nº empresas	%		Nº empresas	%
1 planta	307	71,7	Sí tienen	27	6,3
2 plantas	53	12,4	No tienen	351	82,0
3-5 plantas	49	11,4	NS/NC	50	11,7
> 5 plantas	18	4,2			
NS/NC	1	0,2			
TOTAL	428	100,0	TOTAL	428	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92.

Se observa además el hecho de que, incluso en una muestra formada por unidades con una considerable vocación exportadora, el nivel de descentralización de la actividad productiva en el exterior todavía es bastante pequeño (del orden del 6,3%); si bien hay una cincuentena de empresas encuestadas (11,7%) que no responden a esta pregunta³. Este bajo nivel de presencia productiva en el exterior no hace más que refrendar el escaso uso que nuestras empresas hacen todavía de las inversiones productivas en el exterior (IDE) como mecanismo de proyección internacional de las mismas. De aquí que aún pueda desarrollarse más la utilización de tales mecanismos que, si bien implican un mayor grado de riesgo y de compromiso internacional para la empresa, también suelen proporcionar un mayor control de sus operaciones exteriores (Jarillo, 1991; Root, 1994).

El análisis de esta información muestral por sectores, clases de tamaño⁴, porcentaje de penetración del capital extranjero y nivel de intensidad exportadora de la empresa (véase tablas 3.1. a 3.6. del **Anexo**) permite extraer algunas conclusiones adicionales. Así, en todos los sectores considerados predomina, y con una notable diferencia, la presencia de un único centro productivo asignable al país de origen de la empresa; si bien en las industrias del textil-confección, agroalimentaria, minerales diversos y elementos de transporte se tiende, en mayor medida, hacia una mayor descentralización productiva. Además, se aprecia una notable asociación entre los distintos criterios del tamaño empresarial utilizados y el número de centros productivos de la empresa, produciéndose

³ Este aspecto se tratará con mayor detenimiento en el capítulo siguiente de esta investigación.

⁴ La fuerte relación identificada en el capítulo anterior entre los indicadores más habituales de la dimensión (número de empleados y/o volumen de ventas) y el volumen de exportaciones, junto con el hecho de tratar con un colectivo formado exclusivamente por empresas exportadoras, motiva que, a lo largo de este capítulo y el siguiente, figure el volumen de exportación entre los indicadores del tamaño.

un aumento considerable en el número de plantas de producción a medida que nos desplazamos hacia los tramos más elevados de tamaño.

Asimismo, las empresas que carecen de participación extranjera, o en aquellos casos en que ésta es minoritaria, suelen concentrar la actividad productiva en una única planta; mientras que aquéllas relativamente más penetradas por la inversión extranjera tienden a descentralizar en mayor grado dicha actividad, especialmente en aquellos casos en los que la propiedad extranjera supera el 50% del capital total. Se tiende a observar, por tanto, una mayor capacidad para la realización de inversiones productivas asociada con la participación del capital extranjero en la financiación de la empresa.

Por último, no se produce una asociación muy significativa entre el número de centros productivos y el volumen de exportaciones en términos relativos al total de las ventas, o intensidad exportadora de la empresa; siendo, en todo caso, las empresas de una intensidad exportadora intermedia (10%-50%) las que más tienden a descentralizar su producción, en concordancia -según se ha visto- con su mayor tamaño relativo.

3.1.1.2. Proceso productivo

En cuanto a la importancia que tiene la manera de organizar el proceso de producción en el marco de la estrategia productiva, la cada vez más intensa apelación en los mercados a las prácticas de diferenciación de producto y de segmentación de la demanda revalorizan las tecnologías flexibles, capaces de generar series limitadas de diferentes variedades del producto, sobre aquéllas otras orientadas a la producción en masa de bienes homogéneos. Es más, algunas de las opciones productivas más novedosas permiten la posibilidad de combinar las economías de escala obtenidas a través de la

producción en grandes series con ciertos grados de flexibilidad productiva en respuesta a las condiciones de la demanda, lo cual se revela como una alternativa capaz de potenciar la capacidad competitiva de la empresa en el mercado internacional.

De las posibilidades productivas recogidas en la encuesta del ICEX (ver **tabla 2**), un porcentaje próximo al 50% de los 428 exportadores industriales recogidos en la muestra produce pequeñas series muy flexibles. A continuación, vendría un grupo significativo de empresas que logra combinar las economías de escala con la capacidad de flexibilizar la producción a los cambios (31,8%), precediendo a otro colectivo que también elabora grandes series de producción pero de manera bastante más estandarizada (16,4%). En cambio, tienden a quedar muy poco representadas tanto la realización de pequeñas series poco flexibles (4,2%) como el recurso a otras fórmulas de producción distintas a las citadas anteriormente (0,7%). De aquí se deduce un cierto optimismo en cuanto al empleo de técnicas flexibles y/o de mayor potencial competitivo.

Tabla 2. Procesos de producción.

	Nº empresas	%
Grandes series poco flexibles	70	16,4
Pequeñas series flexibles	201	47,0
Grandes series con flexibilidad	136	31,8
Pequeñas series poco flexibles	18	4,2
Otros sistemas	3	0,7
TOTAL	428	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92.

Al analizar estos sistemas productivos atendiendo a las características propias del sector donde la empresa enmarca su actividad (tabla 3.7. del **Anexo**), la investigación realizada lleva a atribuir a las características propias de cada sector los procedimientos de fabricación empleados, destacando el énfasis generalmente puesto en la capacidad de

flexibilizar la producción. Ésta, de todas formas, suele ser mayor en sectores más intensivos en diferenciación de producto e intensidad tecnológica, como la industria de la piel y el calzado, el textil-confección, la siderometalúrgica o la electrónica; frente a aquéllos otros donde predominan las economías de escala y/o las actividades de ciclo-proceso, por ejemplo el sector agroalimentario o el de minerales diversos⁵.

Por lo que hace referencia al sistema de producción y la dimensión de la empresa, en general los resultados ponen de manifiesto la existencia de una notable capacidad de flexibilizar la producción tanto en el colectivo de empresas grandes como en el de las pymes, sea cual sea el indicador de tamaño utilizado (tablas 3.8. a 3.10. del **Anexo**). Por contra, ni el grado de penetración del capital extranjero, ni la mayor o menor propensión exportadora de la empresa se relacionan de manera definida con el sistema empleado de producción y, en particular, con un mayor grado de flexibilidad productiva (tablas 3.11. y 3.12. del **Anexo**). Este resultado no es demasiado sorprendente en la medida que también en otros trabajos que investigan el efecto de variables productivas, como el de Kirpalani y MacIntosh (1980), el proceso de producción no aparecía correlacionado significativamente con las ventas exportadas. La aparente ventaja de la flexibilidad productiva, por tanto, no parece estar siendo del todo aprovechada por las empresas de la muestra en los mercados exteriores.

3.1.1.3. Control de calidad

Si bien algunos estudios atribuyen a la función de control organizativo, y en particular a los recursos destinados a promoverlo, una de las razones más importantes del éxito

⁵ Este resultado también se obtiene para las empresas exportadoras españolas (Alonso y Donoso, 1993, 1994).

exportador (Christensen et al., 1987; Burton y Schlegelmilch, 1987; Kirpalani y MacIntosh, 1980), los resultados tienden a ser menos definitivos cuando se desciende al nivel del control de la calidad del producto. En algunos casos dicha inspección se revela como una competencia clave del éxito de la empresa exportadora; mientras que en otros no contribuye a establecer claras diferencias entre las empresas que exportan y las que no (Aaby y Slater, 1989). La evidencia a nivel nacional tampoco es concluyente en este aspecto. Merino y Lucas (1996) atribuyen a las empresas que diferencian verticalmente su producción, incorporando diseño y control de calidad, una mayor probabilidad exportadora; si bien hallan resultados mixtos para la propensión a exportar.

La encuesta ICEX-92 proporciona información sobre la implantación de dicho proceso de control por parte de la empresa y, en su caso, sobre la unidad de control y el tipo de control de calidad efectuado (**tabla 3**). De los 428 exportadores industriales analizados, el 98,1% realizan dicho control, por lo que se concluye que la actuación de la empresa en los mercados extranjeros promueve el deseo de garantizar la calidad productiva de una forma explícita y sistemática.

Este esfuerzo de control tiende a realizarse de forma habitual sobre los productos finales; efectúandose, principalmente, mediante una revisión exhaustiva de todos y cada uno de ellos. Resulta, en cambio, menos habitual la utilización de una muestra representativa de unidades producidas o la delegación del control a un organismo homologado externo⁶.

⁶ Se detecta una inversión de esta tendencia en favor de una mayor certificación externa del nivel de calidad y/o un control más basado en la elaboración de muestras de producción en industrias tales como la agroalimentaria, electrónica y elementos de transporte. El mayor volumen y/o necesidad de una valoración más objetiva de la calidad en estos casos propicia la utilización de estas técnicas de control.

Tabla 3. Control de calidad sobre la producción (en %)⁷.

REALIZAN	Nº	%	UNIDAD CONTROL	Nº	%	TIPO CONTROL	Nº	%
Sí	420	98,1	materias primas	293	69,8	muestreo estadístico	159	37,9
No	8	1,9	prod. intermed.	199	47,4	todos productos	245	58,3
TOTAL	428	100,0	todo el proceso	272	64,8	org. homol. externo	89	21,2
			producto final	369	87,9			

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra catalana del ICEX-92. 420 casos válidos para la unidad y tipo de control.

Por sectores y tramos de tamaño, la aplicación de controles es mayoritaria en todos ellos, quizás algo superior en los tramos mayores, y también predomina el producto final como unidad de control. De todas formas, el control de la calidad de las materias primas se hace comparativamente más amplio en sectores tales como el agroalimentario, químico, piel y calzado o madera y mueble; mientras que las empresas pertenecientes a sectores industriales que presentan un grado considerable de complejidad tecnológica (químico, papel, elementos de transporte, textil-confección), tienden a alcanzar un mayor nivel de cobertura en la revisión completa del proceso productivo (tabla 3.13. del **Anexo**).

En términos del tamaño empresarial, la proporción de empresas que controlan la calidad de las materias primas utilizadas, los componentes o productos intermedios y/o la totalidad del proceso productivo, aumenta con la dimensión (tablas 3.14. a 3.16. del **Anexo**)⁸, poniéndose de manifiesto las crecientes posibilidades de controlar otras partes del proceso productivo -distintas del producto final- que tienen las empresas más grandes. Por tanto, a la luz de estos resultados, un mínimo control de la calidad del producto final parece ser imprescindible para competir internacionalmente, independientemente del tamaño.

⁷ En cuanto a la unidad y el tipo de control se admite más de una respuesta por empresa, de ahí que los porcentajes no sumen necesariamente 100.

⁸ Para la variable tamaño según facturación este efecto queda más diluido (véase tabla 3.15. del **Anexo**).

Aunque son las empresas no participadas las únicas que no realizan control de calidad en su totalidad, la mayor incidencia del capital extranjero en el hecho de realizar o no actividades de control de la calidad no es, de hecho, muy significativa (tabla 3.17. del **Anexo**). Prácticamente no existen evidencias de que las empresas más participadas por el capital foráneo controlen, de una forma más exhaustiva y sistemática, la calidad con que se desarrollan las distintas partes de su proceso productivo.

Lo mismo cabe señalar con respecto a la propensión exportadora: las empresas que, en términos relativos, están más intensamente vinculadas a los mercados internacionales no demuestran adoptar unas exigencias de calidad productiva mucho más elevadas que aquéllas que poseen un menor intensidad exportadora (tabla 3.18. del **Anexo**). Sin embargo, hay relativa constancia de que las más activamente implicadas en la actividad exportadora (más del 50% de sus ventas totales colocadas en el exterior) no sólo tratan de certificar la calidad de su producto final, sino que también intentan asegurar la calidad de las materias primas utilizadas, de los productos intermedios y de la totalidad del proceso productivo.

3.1.1.4. Problemática del proceso productivo

Un último aspecto a considerar hace referencia a la percepción que las empresas tienen acerca de los problemas relacionados con su proceso de producción⁹. En este sentido, de los 428 exportadores industriales catalanes de la muestra del ICEX-92, el 47% tienden a señalar los elevados costes generales de producción como el problema productivo más acuciante. A continuación figuran los costes de aprovisionamiento y/o carestía de las materias primas como un problema destacado por el 24,3% del total de

⁹ De nuevo, se admite más de una respuesta por empresa (los porcentajes no suman necesariamente 100).

las empresas. Un 14,3% adicional atribuyen al bajo volumen de producción las dificultades percibidas en esta actividad; relacionándolas, por tanto, con la escala a la que estaría operando el establecimiento. Por último, la falta de calidad y/o de homologación de la misma, e incluso la ausencia de tecnología propia, sólo es detectada por una minoría de fabricantes (6,3% y 4,2% sobre el total, respectivamente), por lo que no pueden considerarse éstas como las principales causas de sus problemas productivos¹⁰. Estos resultados son similares a los obtenidos por otras investigaciones para el conjunto de la población exportadora española (Alonso y Donoso, 1994).

3.1.2. Capacidades tecnológicas de la empresa exportadora catalana

Las variables relacionadas con el nivel de intensidad tecnológica de la producción y/o la presencia de ciertas habilidades en tecnología se han asociado más definidamente con la propensión exportadora de la empresa (Cavusgil y Nevin, 1981; Reid, 1982; Cavusgil, 1984a, 1984b; Cooper y Kleinschmidt, 1985). De todas formas, para algunos autores es probable que el propio contexto condicione esta relación. Así, cuando el exportador comercializase su producto en países avanzados, la tecnología tendería a manifestarse como una fuente importante de ventaja competitiva sobre los productores locales; mientras que en los países menos desarrollados primarían otras fuentes de ventajas competitivas (Christensen et al., 1987). Podría postularse, por tanto, que la mera presencia de conocimientos tecnológicos especializados no generan de por sí ventaja competitiva en el exterior, a no ser que la empresa sea capaz realmente de sacar buen partido de ellos (Aaby y Slater, 1989).

¹⁰ En las tablas 3.19. y 3.20 del **Anexo** se desglosan los problemas asociados a la producción según el sector al que pertenece la empresa y su volumen de plantilla. No se detectan diferencias muy importantes.

3.1.2.1. Procedencia de la tecnología

Los datos de la encuesta referidos a la procedencia de la tecnología utilizada por la empresa exportadora catalana (**tabla 4**) revelan que cerca del 60% de los exportadores analizados poseen una tecnología totalmente española, a los que cabe añadir otro 15,2% que utiliza tecnología predominante -aunque no plenamente- nacional. El restante 26,9% de empresas exportadoras disponen de tecnologías extranjeras, bien sea de forma mayoritaria o absoluta¹¹. Por tanto, un número elevado de exportadores catalanes parecen encontrar en el mercado local tecnologías más o menos adecuadas para la realización de sus actividades; si bien es considerable el porcentaje de empresas catalanas que han conseguido establecer un cierto nivel de interrelación tecnológica con el exterior.

Tabla 4. Tipo/origen de la tecnología utilizada.

	Nº de empresas	%
100% española	248	57,9
Mayoritariamente española	65	15,2
Mayoritariamente extranjera	76	17,8
100% extranjera	39	9,1
TOTAL	428	100

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92.

Si se consideran los sectores productivos se confirma este predominio de tecnología de origen total o marcadamente español¹² (tabla 3.21. del **Anexo**). En relación al tamaño de la empresa, sí se observa como a medida que éste asciende aumenta, paralelamente, el

¹¹ Alonso y Donoso (1993, 1994) también identifican un origen eminentemente nacional en la tecnología utilizada por la empresa exportadora española, con el 57% de las empresas analizadas utilizando tecnologías generadas totalmente en España. Sin embargo, el porcentaje de empresas que recurren a tecnologías que provienen totalmente del exterior sólo alcanza, según sus datos, el 7%.

¹² Salvo, quizás, en actividades como la agroalimentación, química, papel y artes gráficas, textil-confección y elementos de transporte, que tienden a mostrarse tecnológicamente más dependientes del exterior.

grado de utilización de tecnologías extranjeras, con independencia del criterio de tamaño elegido (véase tabla 3.22. a 3.24. del **Anexo**). Igualmente, la utilización de tecnologías generadas en el exterior tiende a crecer con la participación extranjera en el capital de la empresa. En cambio, la propensión a exportar no parece estar muy relacionada con la nacionalidad de la tecnología utilizada (ver tablas 3.25. y 3.26. del **Anexo**).

Dada la minoritaria, pero significativa, presencia de tecnología extranjera en el colectivo exportador de referencia, resulta útil conocer el procedimiento a través del cual la empresa exportadora industrial catalana recibe estos activos tecnológicos desde el exterior (ver **tabla 5**). Según los datos de la encuesta, y teniendo en cuenta que una empresa puede apelar a más de una forma de captación de dicha tecnología, predomina claramente la asistencia técnica como mecanismo de captación de la misma (60,6%), seguida a gran distancia por la adquisición basada en el establecimiento de relaciones con una matriz extranjera (16,7%) o por las patentes (14,4%). Estos resultados denotan un cierto distanciamiento entre la empresa catalana y la española en las modalidades de transmisión de tecnología foránea, puesto que sólo un 36,5% de estas últimas utilizan la asistencia técnica, mientras que un 26,9% actúa como filial de una empresa extranjera y el 21,2% recurre a marcas foráneas (Alonso y Donoso, 1994).

Tabla 5. Modalidad de transmisión de tecnología foránea¹³.

	Nº de empresas	%
Filial de empresa extranjera	30	16,7
Licencias/royalties	20	11,1
Patentes	26	14,4
Marcas foráneas	18	10,0
Asistencia técnica	109	60,6

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 180 casos válidos.

¹³ Se admite más de una respuesta por empresa; de ahí que los porcentajes no sumen necesariamente 100.

3.1.2.2. Actividades de I+D

En la literatura especializada no se detecta excesiva homogeneidad cuando se consideran los efectos ligados con las actividades de I+D realizadas por las empresas exportadoras. Los resultados obtenidos a nivel internacional señalan una cierta proclividad del exportador a dedicar más recursos que los no-exportadores a las actividades de I+D (Burton y Schlegelmilch, 1987); relación que, sin embargo, puede volverse negativa cuando se compara con el nivel conseguido de las exportaciones (Kirpalani y MacIntosh, 1980). Otros estudios hallan justamente lo contrario, por lo que cabe hablar, de nuevo, de una cierta inconsistencia empírica (Miesenböck, 1988). Para el caso español también se han analizado los efectos que el esfuerzo tecnológico de la empresa tiene sobre la probabilidad y propensión exportadora (Merino y Lucas, 1996). Los resultados tienden a destacar el hecho de que el desarrollo de capacidades tecnológicas por parte del exportador español, si bien se muestra todavía insuficiente, supera al del promedio empresarial general.

Tomando el porcentaje de gastos en I+D sobre las ventas como una aproximación del nivel de esfuerzo tecnológico realizado por la empresa, el comportamiento de la empresa catalana se aparta con cierta claridad del que exhibe, en promedio, la empresa española. Así, el 71,1% de los exportadores industriales catalanes gastan en I+D, frente al aproximadamente 60% de empresas españolas, según los datos elaborados por Alonso y Donoso (1994). Sin embargo, sólo un 22,9% dedican a tales actividades más del 4% de sus ventas totales (**tabla 6**); por lo que, en su conjunto, la intensidad de los gastos en desarrollo tecnológico aún no es muy pronunciada en la empresa catalana. Dicho nivel de

esfuerzo tecnológico tiende a superar, sin embargo, al del exportador industrial español promedio.

Tabla 6. Intensidad tecnológica (% gastos en I+D / facturación).

	Nº de empresas	%
No se gasta nada en I+D	95	22,2
Menos de un 2%	130	30,4
Entre 2% y 4%	76	17,8
Entre 4% y 8%	64	15,0
Más de 8%	34	7,9
NS/NC	29	6,8
TOTAL	428	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92.

En los sectores más tradicionales, las empresas gastan comparativamente menos en I+D; mientras que en los más internacionalizados y/o de mayor nivel de avance tecnológico, como sería el caso de los sectores agroalimentario, químico, siderometalúrgico, electrónica y elementos de transporte, las empresas gastan relativamente más (tabla 3.27. del **Anexo**).

Al igual que se ha detectado para otros colectivos exportadores, la relación entre los gastos en I+D y el tamaño de la unidad exportadora catalana es creciente con la dimensión, sea cual sea el criterio utilizado para medirla (tabla 3.28. a 3.30. del **Anexo**). Asimismo, parecen ser las empresas más intensamente exportadoras las que tienden a gastar más en I+D en términos relativos (tabla 3.31. del **Anexo**)¹⁴. Por contra, el mayor nivel de implantación del capital extranjero no afecta al grado de dedicación de la empresa a las actividades de desarrollo tecnológico de manera muy significativa (tabla 3.32. del **Anexo**).

¹⁴ Esta cuestión ha dado resultados híbridos en otras investigaciones relativas al exportador español (Alonso y Donoso, 1994; Merino y Lucas, 1996).

Entre las diferentes actividades de I+D que realizan las empresas exportadoras catalanas (tabla 7), y teniendo en cuenta que una empresa puede desarrollar varias a la vez, predominan claramente las actividades que llevan a desarrollar nuevos productos sobre las que permiten desarrollar nuevos procesos de producción. A continuación, le sigue en importancia la adaptación de equipos y, en menor medida, el desarrollo de nuevas técnicas de comercialización. La inversión de recursos en la adaptación de tecnologías extranjeras transferidas no constituye, en cambio, una necesidad prioritaria para estas empresas.

Tabla 7. Tipo de actividades de I+D¹⁵.

	Nº de empresas	%
Desarrollo de nuevas técnicas comerciales	94	30,9
Desarrollo nuevos productos	240	78,9
Desarrollo nuevos procesos	165	54,3
Adaptación de equipos.	133	43,8
Adaptación de otras tecnologías extranjeras.	59	19,4

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 304 casos válidos.

3.1.3. Sistemas de información de la empresa exportadora catalana

La escasez de conocimientos con respecto a los mercados extranjeros constituye un obstáculo importante en el desarrollo de las operaciones internacionales. Johanson y Vahlne (1977) ya los dividieron en términos de conocimientos objetivos, esto es, que puede ser enseñados y/o transferidos de un mercado a otro con relativa facilidad, versus un tipo de conocimiento más vinculado a la experiencia y, por tanto, a las condiciones particulares del mercado en cuestión, sin poderse transferir con la misma facilidad a otros mercados. De hecho, cuando la empresa penetra en un mercado nuevo o desconocido para ella, no llevaría acumulada esta experiencia, y de ahí que estos autores propusieran una

¹⁵ Se admite más de una respuesta por empresa; de ahí que los porcentajes no sumen necesariamente 100.

relación directa entre la adquisición gradual de conocimientos específicos del mercado y el creciente compromiso de recursos en el mismo (Johanson y Vahlne, 1977, 1990).

La implantación de mecanismos más formales para la exploración, el análisis y la planificación sistemática de los mercados y actividades de exportación suele constituir un discriminador importante entre exportadores de éxito y no-exportadores (Aaby y Slater, 1989). Así, son numerosos los estudios que establecen las importantes contribuciones realizadas por tales mecanismos, tanto para el mantenimiento de la actividad exportadora como para su nivel de regularidad e intensidad (Cavusgil et al., 1979; Cavusgil y Nevin, 1981; Piercy, 1981; Cavusgil, 1984a, 1984b; Reid, 1984b; Malekzadeh y Nahavandi, 1985; Denis y Depelteau, 1985; Christensen et al., 1987; Burton y Schlegelmilch, 1987). Sin embargo, tales efectos positivos tienden a manifestarse aparentemente más cuando es la propia empresa, y no algún organismo externo, quien realiza dicho aprendizaje; lo que corrobora la importancia de la experiencia (Miesenböck, 1988).

En relación a los exportadores catalanes, 379 de los 428 exportadores analizados (un 88,6%) disponen de información procedente del exterior para la toma de decisiones, frente al 79% que Alonso y Donoso (1994) encuentran para el caso español. Asimismo, la presencia de mecanismo de información tiende a estar asociada con el volumen de exportaciones absolutas y/o la intensidad exportadora de la empresa -siendo particularmente destacable a partir de un 25% de ventas en el exterior- (ver **tabla 8**); pero no con el sector, tamaño y/o el grado de penetración del capital extranjero.

El contacto directo con los distribuidores parece constituir el mecanismo informativo más habitual, siendo utilizado por el 60,9% de los 379 exportadores que disponen de mecanismos para la recogida de información del exterior. Por detrás, aparece el recurso a

las cámaras de comercio y demás organismos oficiales (50,1%), asociaciones sectoriales (33,5%), las fuentes bibliográficas en general (27,7%), la elaboración específica de estudios de mercado (21,9%), las consultas con proveedores o visitantes del país (21,9%) o el recurso a consultores especializados (10,3%)¹⁶. Por tanto, se observa una utilización mayoritaria de medios informativos más bien generales, frente al menor uso de modalidades más ajustadas a las necesidades específicas de cada empresa -como los estudios de mercado o consultores especializados- que impliquen, a su vez, un comportamiento más activo por su parte¹⁷.

Tabla 8. Disponibilidad de información según propensión exportadora (en %).

% Prop. export.	Tienen información comercial	No tienen información comercial
< 10 %	87,0	13,0
10 % - 25 %	80,1	19,9
26 % - 50 %	93,9	6,1
> 50 %	100,0	-
TOTAL	88,6	11,4

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 422 casos válidos.

En cuanto a la dotación de equipamientos informáticos para el manejo de la información y, en particular, a su utilización en el área de la exportación, cabe señalar el amplio uso que se hace de los mismos (92,1% de la totalidad de empresas consideradas afirman disponer de ellos). De las 34 empresas que reconocen no disponer aún de tales sistemas informáticos para facilitar el ejercicio de su actividad exportadora, el 41,2% los estarían

¹⁶ Estas proporciones no se alejan excesivamente de las ya encontradas genéricamente para el exportador industrial español (Alonso y Donoso, 1994, p. 262).

¹⁷ En general, la información de que disponemos revela que la utilización de cada una de estas fuentes no depende claramente del sector de adscripción de la empresa, ni de su tamaño, intensidad exportadora o grado de penetración del capital extranjero. Como excepción cabe señalar el caso de fuentes muy concretas, como los estudios de mercado (que tienden a crecer con la dimensión de la empresa y/o el volumen de exportaciones), o el recurso a las cámaras de comercio (cuya utilización se hace más común entre pequeñas empresas de nulo y/o muy bajo nivel de penetración extranjera).

desarrollando actualmente, mientras que los restantes exportadores no poseen recursos suficientes para instalarlos o bien consideran del todo innecesaria su aplicación.

3.2. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA CATALANA: UNA ANÁLISIS DESCRIPTIVO

A la hora de estructurarse internamente, el colectivo de empresas exportadoras catalanas que configura la muestra de este estudio recurre a una amplia variedad de mecanismos de organización, tal y como se pone de manifiesto en la **tabla 9**. Así, destaca como mecanismo principal la estructura establecida por áreas funcionales (coherente con la abrumadora presencia de pymes), la cual se encuentra presente en el 61,7% de las empresas, a mucha distancia del recurso a otras fórmulas organizativas típicamente asociadas con organizaciones de un mayor tamaño, como pueden ser las estructuras divisional (6,3%) y matricial (9,6%), respectivamente.

Destaca, sin embargo, el escaso nivel de organización por áreas geográficas (1,2%) y/o su combinación con la estructura funcional (1,6%), lo cual es síntoma del bajo nivel de internacionalización que presentan en su mayoría estas empresas, las cuales aún no han podido establecer mecanismos organizativos internos que tengan en cuenta los distintos mercados en los que actúan y se ajusten a ellos. Igualmente, estos resultados podrían interpretarse en términos del todavía reducido tamaño promedio de la empresa exportadora catalana, el cual se confirma con mayor claridad al comprobar la presencia de casi un 20% de exportadores que carecen de una estructura formalmente definida. Dichos porcentajes tampoco se diferencian excesivamente de los obtenidos para la empresa exportadora española en su conjunto (Alonso y Donoso, 1993, 1994).

Tabla 9. Organización de la empresa exportadora.

	Nº	%
Organización por áreas funcionales	264	61,7
Estructura organizativa divisional	27	6,3
Estructura organizativa matricial	41	9,6
Organización por áreas geográficas	5	1,2
Organización mixta geográfica-funcional	7	1,6
Sin estructura organizativa formal	82	19,2
NS/NC	2	0,5
TOTAL	428	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92.

Sin embargo, al tratarse el colectivo de estudio de empresas con un cierto carácter exportador, el aspecto organizativo que adquiere mayor trascendencia -una vez descrita la estructura primaria- es el de la existencia de una infraestructura externa e interna para la canalización de las exportaciones. En este apartado sólo se trata de identificar la presencia de un departamento de comercio internacional en el organigrama, la cualificación y características del personal asignado al mismo, el tipo de funciones que desarrolla y las causas que podrían justificar su ausencia. Se deja para el capítulo siguiente la descripción de las vías propias, ajenas o mixtas que posibilitan el establecimiento de una red de distribución en el exterior (infraestructura externa).

La presencia en las empresas exportadoras de la estructura adecuada para el desarrollo de esta actividad ya ha sido objeto de un cierto tratamiento empírico en la literatura especializada. Así, autores como Tookey (1964) o Bilkey (1982) ya encontraban una relación positiva entre el éxito exportador y la presencia de un departamento de exportaciones propio que se ocupe de todas las tareas administrativas relacionadas con esta actividad. Sin embargo, Cunningham y Spigel (1979) o Reid (1982) no encuentran que esta especialización funcional esté correlacionada con el comportamiento exportador. En este punto, los resultados de la investigación española tienden a ser algo más unánimes a la hora de valorar, positivamente, la existencia de un sólido aparato

comercial interno de cara a mejorar el ejercicio de la actividad exportadora (Alonso y Donoso, 1989a, 1989b, 1994).

3.2.1. Existencia y dotación de recursos humanos al departamento de comercio internacional

Una clara mayoría de las empresas exportadoras catalanas que configuran la muestra, en concreto 289 (67,5%), afirman disponer de algún tipo de unidad específica dedicada a las diversas facetas del comercio internacional, ya sean ligadas con la actividad de ventas y/o con la de aprovisionamiento en el exterior¹⁸. El 32,5% restante no cuentan, en cambio, con dicho departamento.

Sin embargo, la tendencia entre las empresas que poseen dicho departamento es más bien a dotarlo de poco personal. Así, el 46% de las empresas que disponen de un departamento de comercio internacional sólo emplean en él 1 ó 2 personas; un 19% asigna a 3 individuos; otro 19% utiliza de 4 a 5 empleados; y sólo el 15,9% cuentan con más de 5 personas trabajando en dicho departamento. De todas formas, son del 5% las que emplean a más de 10 personas en el área internacional.

La naturaleza del sector no parece estar demasiado asociada con la existencia o no de un departamento de comercio internacional en la estructura organizativa de la empresa (tabla 3.33. del **Anexo**), lo que coincide con el resultado obtenido por Alonso y Donoso (1994, p. 77) para la muestra general de empresas exportadoras españolas. Sin embargo se puede afirmar, sin excepción alguna, la asociación existente entre un mayor tamaño empresarial y la presencia del departamento, sea cual sea el indicador utilizado (tablas

¹⁸ Este porcentaje es claramente superior al obtenido, en promedio, para la empresa exportadora española (un 51% según los datos de Alonso y Donoso, 1994).

3.34. a 3.36. del **Anexo**). Así, la cifra de 100 empleados, 600 millones de ptas. de facturación anual y un valor de exportaciones absolutas en torno a los 100 millones de ptas., pueden señalarse como los umbrales necesarios para que una mayoría considerable de empresas disponga del citado departamento. Su dotación, en términos de recursos humanos, también tiende a aumentar de forma consistente con el tamaño de la empresa, tal y como puede observarse en las mismas tablas.

Asímismo, los datos ponen de manifiesto una elevada asociación entre la propensión exportadora de la empresa y la presencia de un departamento de comercio internacional en su estructura organizativa (ver tabla 3.37. del **Anexo**). Esto revela que, sin lugar a dudas, un carácter más exportador de la empresa está asociado positivamente con la presencia de una unidad organizativa enfocada específicamente a esta función. Igualmente, un mayor esfuerzo exportador, tanto en términos absolutos como relativos, se suele traducir en una dotación superior en número de recursos humanos a este departamento. Sin embargo, puede resultar tanto o más importante analizar el grado de formación y especialización del personal asignado al mismo, y no únicamente su número.

3.2.2. Cualificación e incentivos de los miembros del dpto. de comercio internacional

Por lo que respecta al grado de cualificación de las personas adscritas al departamento de comercio internacional, éste vendría reflejado por el volumen de conocimientos generales y específicos que poseen. Ambos tipos de conocimiento deben repercutir, a priori favorablemente, en las posibilidades de actuación exterior por parte de la empresa. La presencia de los primeros podría medirse a través de la proporción de miembros del departamento que cuentan con estudios superiores en su haber; mientras que la

existencia de empleados con una cierta formación especializada en comercio exterior recogería el segundo aspecto. Lamentablemente la información disponible no discrimina ni el contenido ni el alcance de dicha especialización.

Según los datos disponibles, más de la mitad de los departamentos de comercio exterior de las exportadoras catalanas cuentan a lo sumo con un graduado superior, aunque un porcentaje muy elevado de empresas, el 77,5%, afirma disponer de personal con formación específica en cuestiones de comercio internacional (**tabla 10**). A diferencia de los resultados obtenidos en otros estudios (Alonso y Donoso, 1989a, 1989b), los datos no permiten establecer una ligazón concluyente entre la naturaleza del sector y/o la dimensión de la plantilla de la empresa, y el nivel de cualificación del personal perteneciente a la unidad encargada de gestionar las exportaciones, ya sea en términos del número de graduados superiores -conocimientos generales- o en términos de la formación especializada en comercio exterior -conocimientos específicos- (tablas 3.38. y 3.39. del **Anexo**). Este mismo resultado se puede afirmar con respecto a los índices de propensión exportadora (tabla 3.40. del **Anexo**)¹⁹.

Tabla 10. Formación de los empleados en el departamento de comercio internacional (en %).

Empleados totales en dpto. C.I.			Con estudios superiores			Con formación específica en C.I.		
	Nº	%		Nº	%		Nº	%
1	48	16,6	0	54	18,7	SI	224	77,5
2	85	29,4	1	101	34,9	NO	28	9,7
3	55	19,0	2	60	20,8	NS/NC	37	12,8
4-5	55	19,0	3-4	22	7,6			
6-10	32	11,1	> 4	11	3,8			
> 10	14	4,8	NS/NC	41	14,2			
NS/NC	-	0,0						
TOTAL	289		TOTAL	289		TOTAL	289	

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92.

¹⁹ La literatura internacional es más contundente al señalar los efectos positivos sobre el éxito exportador asociados con un mayor número y cualificación -formacional y/o educativa- del personal vinculado directamente con la actividad exportadora (Kirpalani y MacIntosh, 1980; Beamish y Munro, 1987; Burton y Schlegelmilch, 1987). Alonso y Donoso (1994, p. 81) observan, sin embargo, una disminución de los niveles de formación, tanto superior como específica, con el incremento del porcentaje de ventas exteriores para el caso general español.

En cuanto a la incentivación del personal que configura este departamento, más de la mitad de las empresas exportadoras catalanas encuestadas, en concreto el 65,1%, no recurren a la utilización de incentivos económicos, mientras que el 34,9% restante sí los emplean. De éstas, sólo el 8% ligan el incentivo económico con el resultado de la actuación individual, siendo lo más habitual que se recompense en función del resultado conseguido por el propio departamento o bien por toda la empresa (**tabla 11**). Puede decirse de este modo que, por lo general, no se ofrecen incentivos; y caso de ofrecerse, se tienden a ligar más con los resultados colectivos que individuales.

Tabla 11. Incentivos económicos al personal del departamento de C.I. (en %)

	Nº	%
Ausencia de incentivos	188	65,1
Incentivos ligados al resultado personal	23	8,0
Incentivos ligados a los resultados del departamento	31	10,7
Incentivos ligados a los resultados de la empresa	31	10,7
Incentivos no atados a resultados	16	5,5

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. Número de casos válidos = 289.

3.2.3. Funciones y razones de la ausencia del departamento de comercio internacional

Por lo que respecta al conjunto de funciones desempeñadas por este tipo de unidad organizativa, en los 289 exportadores catalanes que afirman contar con un departamento de comercio internacional en su estructura, una gran mayoría de los mismos (93,8%) atribuye a este departamento una importante función de contacto con los clientes internacionales. A cierta distancia, y de manera no excluyente, figurarían otras actividades como pueden ser las de ofrecer un servicio post-venta (58,8%), desarrollar actividades de promoción y publicidad en el exterior (53,6%), manejar aspectos financieros (53,3%), la realización de los trámites aduaneros (51,9%), el apoyo logístico a las operaciones de exportación (50,2%), la realización de estudios de mercado (47,4%), la gestión de compras en el extranjero (42,6%) y, por último, involucrarse en la

formulación del marketing internacional (41,5%). Esta última función, cuyo mayor aprovechamiento estratégico podría constituir un buen mecanismo para fomentar las ventas en el exterior es, como se puede observar, la menos desarrollada habitualmente.

En cuanto a las razones explicativas de la ausencia del departamento de comercio internacional en el organigrama de la empresa, y teniendo en cuenta que una empresa podía argüir más de una razón, el 43,2% de los 139 exportadores industriales catalanes que carecen de una unidad organizativa semejante atribuye su falta al insuficiente tamaño de la empresa, mientras que otro porcentaje igual considera innecesaria dicha unidad en su estructura. Otros motivos de menor importancia hacen referencia a la contratación en el exterior de las actividades que realizaría este departamento (5%) o a la perspectiva de crear dicha unidad en el futuro (6,5%), si bien cabe calificar como relevante el 18% de empresas que atribuyen dicha ausencia a cuestiones puramente de política empresarial.

3.3. VARIABLES DIRECTIVAS DEL EXPORTADOR INDUSTRIAL CATALÁN: UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO

La presencia de determinados recursos y capacidades organizativas puede ser condición necesaria pero no suficiente para la consecución de ventajas específicas en los mercados exteriores. Las habilidades y motivaciones del gerente y/o de los directivos implicados se revelan como condicionantes clave de la toma de decisiones empresariales más relevantes, entre las que destaca el inicio y/o desarrollo de actividades en el exterior. Son, por tanto, los propios directivos, afectados por el conjunto de sus actitudes y

aptitudes personales, quienes deben actuar posibilitando el despliegue de dichas capacidades potenciales y su conversión en verdaderas ventajas competitivas²⁰.

No debe extrañar, por tanto, que una amplia diversidad de estudios realizados en diversos países durante los últimos años destaquen el papel determinante de la dirección en la explicación del comportamiento exportador, siendo amplio el consenso en este punto (Bilkey, 1978; Miesenböck, 1988; Aaby y Slater, 1989). La influencia ejercida por este factor directivo se ha investigado en base a una amplia colección de características intrínsecas, tanto formativas (objetivas) como motivacionales (subjetivas) que han tendido a mostrar una notable asociación con la adopción y el alcance de la decisión exportadora -a veces, incluso, por encima del efecto de las restantes capacidades competitivas descritas- y que denotan, en definitiva, el grado de compromiso y de orientación internacional de los directivos (Reid, 1980; 1981; Dichtl et al., 1984a, 1984b, 1990; Veciana y Genescà, 1994).

La naturaleza de los diversos factores y características personales que inciden sobre las aptitudes, actitudes y valores de la dirección en materia de internacionalización es muy diversa (Bradley, 1995). Cabría identificar, en primer lugar, la disposición hacia los objetivos y planes estratégicos de la empresa ya que estos inciden en la disposición y/o el grado de compromiso asumido con la proyección exterior de la misma (Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil 1984a; Albaum et al., 1994). En segundo lugar, conviene hacer referencia al nivel de formación internacional de los directivos, que obtienen tanto a través de su formación (cualificación profesional o conocimientos especializados) como

²⁰ Según Alonso y Donoso (1994, p. 138), el grado de incertidumbre que caracteriza la proyección internacional de la empresa hace que “la percepción del management acerca del entorno, su actitud frente al riesgo y su experiencia y nivel de conocimiento se conviertan en factores cruciales para la decisión que se adopte”.

fruto de su trayectoria personal -edad, experiencia, conocimiento de idiomas y de otros países, viajes y estancias en el extranjero, etc.-. Por último, cabría considerar también todo un conjunto de percepciones, actitudes y expectativas directivas ante dicha actividad internacional, entre las que destacan básicamente: el grado de proclividad al riesgo (Cavusgil 1984a, Axinn, 1988; Eshghi, 1992); las expectativas formadas en relación a las posibilidades que brindan los mercados doméstico y exterior (Roy y Simpson, 1981), así como la percepción de obstáculos y ayudas que acompañan a la actividad exportadora (Rabino, 1980; Kedia y Chhokar, 1986).

Si bien no es posible realizar, a partir de la información recogida en la encuesta ICEX-92, un tratamiento amplio de todos estos aspectos, se describen a continuación los resultados obtenidos en términos del nivel de compromiso directivo, características personales y actitudes directivas hacia la exportación.

3.3.1. Motivación del compromiso directivo

Cuanto más habitual y sistemática sea la elaboración de un plan formalizado para las exportaciones, en detrimento de una actuación mucho más reactiva (la mera respuesta a pedidos muy puntuales procedentes del exterior y/o la reacción a las condiciones y a los cambios de la demanda doméstica), mayor será la disposición directiva a comprometerse con la actividad internacional.

En este sentido, en la muestra se detecta todavía un predominio de comportamientos reactivos por parte de las empresas exportadoras catalanas como motivadores de las exportaciones, si bien en un grado mucho menor que el detectado por Alonso y Donoso (1994) para el caso español. Así, el 48,1% de las empresas catalanas de la muestra afirma

tender a operar de acuerdo con una planificación previa, regular y más formalizada de sus exportaciones, frente al 57,7% que atiende a pedidos no solicitados o el 6,1% adicional que actúa por reacción a la demanda interna²¹. Estos mismos porcentajes eran para el caso español del 26%, 74% y 8%, respectivamente.

El tamaño de la empresa exportadora se asocia de manera consistente con el nivel de planificación asumida en dicha tarea. Así, independientemente del criterio elegido (plantilla, facturación o volumen de exportaciones), la presencia de un plan formalizado de exportaciones aumenta de manera constante y significativa con la dimensión (tablas 3.41. a 3.43. del **Anexo**); mientras que la respuesta a pedidos concretos predomina claramente en los tramos inferiores de tamaño. También predominan los planes más formalizados y regulares de exportación por parte de las empresas de mayor volumen de exportaciones en términos relativos; igual que la menor propensión a exportar se asocia más con la reacción a pedidos concretos de exportación (tabla 3.44. del **Anexo**).

Esto señalaría un cierto aprendizaje en el comportamiento exportador, en la medida que consideráramos tales variables como representativas del nivel de experiencia adquirido por la empresa en su actuación internacional. El carácter más racional y formalizado en la toma de decisiones internacionales se asimilaría con los niveles más avanzados de este coeficiente exportador, mientras que la decisión más espontánea y menos planificada de cubrir ciertos pedidos se relacionaría directamente con una menor intensidad exportadora (Cavusgil y Goodiwalla, 1982).

²¹ Se admite más de una respuesta por empresa; de ahí que los porcentajes no sumen necesariamente 100.

3.3.2. Características objetivas de los directivos

Por lo que respecta a los directivos responsables de las exportaciones en la empresa industrial catalana, éstos son mayoritariamente hombres (en un 83,6% de los casos, siendo mujeres el 16,4% restante). La edad media de un directivo *senior* es de 42,3 años, abarcando su experiencia personal en comercio internacional un promedio de 12,7 años. Como máximo encargado de gestionar las exportaciones, su formación previa o nivel educativo acumulado ya ha sido descubierto al analizar el porcentaje de titulados superiores y/o de individuos con formación específica en el departamento internacional.

Un aspecto interesante, en términos de las características objetivas del directivo, hace referencia al dominio de lenguas extranjeras. El 97% de los responsables de las exportaciones de las empresas encuestadas afirman que su empresa puede mantener cualquier tipo de relación comercial en inglés, otro 90% en francés, un 45,6% podría mantener relaciones comerciales en italiano, un 42,3% en alemán, y tan sólo el 9,6% en portugués. De esta manera, el dominio del idioma que se señala como más relevante desde un punto de vista comercial -el inglés- no parece constituir un problema relevante para una amplia mayoría de encuestados. Este resultado, hasta cierto punto lógico al tratarse de una muestra formada únicamente por empresas exportadoras, podría variar si se considerase el dominio de lenguas extranjeras entre una población empresarial más amplia que integrara también empresas no exportadoras.

3.3.3. Percepciones, actitudes y expectativas

En relación a las actitudes y/o expectativas de los directivos responsables de la actividad internacional en las empresas catalanas, la información disponible permite evaluar:

- La rentabilidad percibida de las exportaciones respecto a las ventas interiores (por país, producto, cliente o canal de distribución).
- Las creencias de los decisores respecto a las posibles ventajas competitivas de su empresa frente a las de sus principales competidores.
- Los principales obstáculos percibidos en el desarrollo de la actividad exportadora.
- La valoración que realizan del tipo de ayuda oficial que se puede recibir.
- Los países que consideran competidores más relevantes en su sector de actividad.

En conjunto (ver **tabla 12**), y a pesar de un grado de descontento relativo superior al 30%, se obtiene una percepción más que favorable -desde el punto de vista del directivo responsable-, de la rentabilidad ofrecida de las exportaciones²², si bien se muestra ligeramente inferior a la inferida para la empresa española en su conjunto (Alonso y Donoso, 1994, p. 317).

Tabla 12. Rentabilidad de las exportaciones (en %)²³.

Rentabilidad percibida de exportaciones respecto vtas. domésticas			Análisis de la rentabilidad de las exportaciones		
	Nº	%		Nº	%
Mucho más rentable	20	4,7	Por país	206	48,1
Más rentable	97	22,7	Por producto	244	57,0
Igual	169	39,5	Por cliente	171	40,0
Menos rentable	106	24,8	Por canal de distribuc.	89	20,8
Mucho menos rentable	34	7,9			
NS/NC	2	0,5			
TOTAL	428	100,0			

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 428 casos válidos.

²² Dicho resultado puede venir influido por la inherente experiencia exportadora de las empresas analizadas. Otros estudios realizados entre empresas con y sin experiencia exportadora tienden a encontrar un mayor grado de oposición -en términos de rentabilidad- entre éstas últimas, atribuyendo a esta razón su escaso interés por exportar (Rabino, 1980).

²³ En cuanto al análisis de la rentabilidad exportadora, se admite más de una respuesta por empresa; de ahí que los porcentajes no sumen necesariamente 100.

De entre los distintos análisis efectuados (por sector, tamaño, grado de penetración del capital extranjero y propensión exportadora -ver tablas 3.45 a 3.50. del **Anexo**), se pone principalmente de manifiesto una asociación claramente positiva entre percepción de rentabilidad y propensión exportadora, por lo que ésta puede considerarse un indicador fiable del éxito exportador al menos desde el punto de vista del directivo (tabla 3.50. del **Anexo**). Asimismo, se detecta una cierta preferencia por la utilización de mecanismos más bien genéricos en el cálculo de esta rentabilidad (por países y/o productos), sin establecer simultáneamente otros cálculos más detallados (por ejemplo, por canales de distribución).

3.3.3.1. Ventajas y obstáculos percibidos para exportar

La **tabla 13** recoge los resultados que caracterizan a los exportadores catalanes encuestados en términos de las ventajas competitivas de las que éstos creen disponer para hacer frente a sus competidores en el marco de la actividad exportadora, así como de los obstáculos que perciben para la realización y el desarrollo de esta actividad.

Tabla 13. Percepciones directivas frente a la exportación (en %)²⁴

<i>Obstáculos percibidos para exportar</i>		<i>Ventajas sobre los competidores</i>	
Competencia exterior	48,4	Precios	21,7
Precios de otros países	44,4	Producto/calidad	69,6
Costes internos	23,4	Tecnología	46,3
Costes transporte	16,8	Penetración distribuc.	23,8
Inferior calidad	2,1	Imagen de la empresa	53,3
Inferior tecnología	4,7	Distancia/coste tte.	9,8
Financiación	24,1	Imagen de España	23,4
Trámites aduaneros	10,3		
Distribución	10,3		
Obstáculos monetarios	21,7		
Volumen de producción	8,9		
Garantía de cobro	15,0		
Desconocim. mercados	10,3		
Tamaño de la empresa	6,5		
Imagen de España	10,3		

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 428 casos válidos.

²⁴ En éstas, como en otras preguntas realizadas, se admiten más de una respuesta por empresa, por lo que los porcentajes no suman 100.

En general, se detecta una cierta confianza en la calidad del producto y en la tecnología, así como una menor preocupación por los factores de índole técnico-productiva, en favor de otros aspectos que más preocupan a los directivos: unos precios poco competitivos, los costes internos y/o de transporte, el nivel de competencia extranjera, la financiación y la gestión de cobro de las exportaciones, o los canales de distribución que, sin llegar a ser un obstáculo relevante, tampoco constituyen una fuente de ventajas competitivas.

3.3.3.2. Valoración de la ayuda oficial

La valoración subjetiva de la utilidad otorgada por los directivos de las empresas catalanas a los distintos tipos de ayudas oficiales a su alcance pone de manifiesto una cierta confianza en la actuación pública para cuestiones vinculadas con la realización de promociones (ferias, visitas, congresos, misiones comerciales, etc.), dado que un 54,0% de las empresas reconoce útil este tipo de ayuda, así como en la financiación de actividades comerciales (un 69,4%). En cambio, la prestación de un servicio eficaz que cubra necesidades habitualmente infravaloradas, pero importantes desde el punto de vista del directivo, como son la información, el asesoramiento o la formación, se considera poco favorable. Un 40,2% destaca la prestación de información y asesoría técnica como una ayuda realmente útil y sólo un 25% destaca las ayudas en el área de formación.

Merece la pena señalar que son las empresas de pequeña dimensión las que más destacan, en promedio, el valor del asesoramiento y la información proporcionado por las agencias oficiales y su apoyo en la realización de ferias o promociones; en tanto que las empresas de mayor volumen de empleados realizan una valoración más baja de tales aspectos, en parte por su mayor capacidad para obtener dicha información y promocionarse por su cuenta. En contra de lo cabría esperar, el apoyo prestado en forma de aportaciones

financieras versus formativas no son valoradas de manera muy distinta según el tamaño empresarial. Tampoco el grado de propensión exportadora de la empresa manifiesta una relación muy significativa con la valoración realizada de estas actividades, salvo quizás para la obtención de información (ver tablas 3.51. y 3.52. del **Anexo**).

3.3.3.3. Percepción de los principales competidores

Se dispone de información adicional sobre las apreciaciones de los directivos catalanes en términos del país/es que consideran como el principal competidor en la actividad en la que se encuentran respectivamente (**tabla 14**). Los resultados se corresponden razonablemente bien con los sectores en los cuales tales países gozan de ciertas ventajas competitivas.

Tabla 14. Percepción de los principales competidores por sectores (en %).

	Italia	Alemania	Francia	Sud.Asiat.	GB	EE.UU	Japón	Portugal
Agroalimentario	44,4	-	-	-	-	-	-	22,2
Químico	31,5	47,8	30,4	6,5	10,9	27,2	6,5	3,3
Piel y calzado	60,5	18,4	18,4	36,8	15,8	2,6	-	-
Madera y mueble	80,0	60,0	40,0	-	-	20,0	-	-
Papel y artes gráficas	36,1	36,1	16,7	5,6	16,7	22,2	5,6	5,6
Textil-confección	58,4	28,1	41,6	20,2	16,9	2,2	7,9	11,2
Siderometalúrgico	56,7	50,7	46,3	13,4	13,4	6,0	9,0	3,0
Mínerales diversos	47,8	52,2	47,8	4,3	4,3	21,7	8,7	13,0
Productos electrónicos	40,0	25,7	25,7	37,1	8,6	11,4	40,0	-
Elementos transporte	52,9	52,9	47,1	8,8	35,3	11,8	14,7	11,8
TOTAL	48,1	38,6	34,3	15,4	14,5	12,6	9,8	6,1

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 428 casos válidos.

Así, los países pertenecientes a la actual Unión Europea constituyen el ámbito de competitividad más intenso para el exportador industrial catalán. En concreto, Italia parece ser el país más respetado por una mayor proporción de los directivos encuestados, por cuanto el 48,1% de los mismos señalan los fabricantes italianos entre sus principales

competidores. Asimismo, Alemania (38,6%), Francia (34,3%) y, en menor medida, el Sudeste asiático (15,4%), Gran Bretaña (14,5%), EE.UU (12,6%), Japón (9,8%) y Portugal (6,1%) también constituyen competidores destacados a la luz de nuestros resultados. Si bien el orden prácticamente se mantiene, las valoraciones sobre los países competidores realizadas por los exportadores españoles suelen ser, en promedio, bastante más relajadas (Alonso y Donoso, 1994), lo que quizás deba matizarse apelando al tipo de producto y/o al destino preferente de las exportaciones de unos y otros agentes.

3.4. CONCLUSIÓN

En este capítulo se han descrito las variables contenidas en la base ICEX-92 relacionadas con las principales ventajas competitivas de las empresas exportadoras catalanas. Se trata, pues, de un primer capítulo instrumental que recoge algunas de las variables a utilizar en los modelos multivariantes establecidos en capítulos posteriores, los cuales sí tratan de responder las principales preguntas de investigación formuladas al plantear el propósito de esta investigación en el primer capítulo.

Sin embargo, esta descripción nos ha permitido establecer, de paso, el perfil de las competencias que más caracterizan al colectivo estudiado: los 428 exportadores industriales catalanes recogidos en la muestra del ICEX-92. Para ello se han agrupado tales ventajas en tres grandes grupos: los recursos y capacidades específicas; la organización interna de la empresa; y, por último, una serie de factores relacionados con los directivos. A continuación, se resume brevemente el perfil de las características obtenidas en las distintas categorías.

En lo que respecta a los recursos y capacidades específicas, y centrándonos en primer lugar en las capacidades productivas, se puede destacar que el exportador industrial catalán:

- Suele contar con un único centro de producción o planta productiva, localizada casi siempre en el mercado doméstico. Sin embargo, esta coincidencia entre la unidad técnica y la unidad de gestión se hace más difusa a medida que nos desplazamos hacia los tramos más elevados del tamaño y aumenta la participación de capital extranjero.
- Respecto al sistema de producción, destaca la producción se series más bien cortas aunque con elevados grados de flexibilidad. Pese a que este rasgo tiende a producirse en la mayoría de sectores y/o clases de tamaño, no parece que dicha flexibilidad productiva esté siendo bien aprovechada por las empresas en los mercados exteriores.
- En relación al control de calidad, la actividad internacional promueve el deseo de garantizar el nivel de calidad productiva. Dicho esfuerzo de control tiende a realizarse, mayoritariamente, sobre los productos finales mediante una revisión exhaustiva de todos ellos. De todas formas, el elemento de la actividad productiva cuya calidad es objeto de inspección varía según el sector y el tamaño de la empresa. El capital extranjero y la propensión exportadora, en cambio, no parecen afectar tanto la realización de estas actividades de control.
- Por último, los costes generales de producción y/o aprovisionamiento, más que la ausencia de calidad o de tecnología propia, copan los primeros puestos en cuanto a las problemáticas del proceso productivo.

Por lo que respecta a las capacidades tecnológicas, la empresa exportadora catalana se caracteriza por:

- Utilizar, de manera preferente, tecnología doméstica (tendencia que se mantiene sea cual sea el sector de actividad de la empresa); si bien se observa como, a medida que aumenta el tamaño de la empresa y la participación extranjera en el capital de la misma, aumenta el grado de utilización de tecnología extranjera. Ésta es captada, mayoritariamente, a través de la asistencia técnica.
- Rebasar al exportador español promedio en términos de la dedicación de recursos a actividades de I+D, si bien la intensidad de los gastos en desarrollo tecnológico todavía no es muy pronunciada. En cuanto al carácter de tales actividades, los exportadores catalanes tienden claramente hacia el desarrollo de nuevos productos por encima del desarrollo de nuevos procesos de producción. Conviene señalar, además, que las empresas de sectores tradicionales gastan menos en innovación que las de otros sectores más internacionalizados y/o de mayor nivel de tecnológico. A su vez, los gastos en I+D mantienen una relación creciente con la dimensión y con la intensidad exportadora.

En cuanto a los sistemas de información procedente del exterior se puede señalar que:

- El porcentaje de exportadores catalanes que disponen de dicha información comercial (casi un 90%) supera al porcentaje de exportadores españoles que, según los datos de Alonso y Donoso (1994), también disponen de ella. La presencia de esta información tiende a estar muy asociada con el volumen de exportaciones absolutas y la

intensidad exportadora de la empresa, siendo escasa su relación con el tamaño y/o el grado de penetración del capital extranjero.

- El contacto directo con los distribuidores en el extranjero constituye el mecanismo más habitual a la hora de adquirir dicha información, muy por encima del recurso a otros mecanismos como la elaboración de estudios de mercado.

En relación a la organización interna de la empresa exportadora catalana se ha identificado que:

- Optan, a nivel de estructura primaria, por organizarse mediante áreas funcionales, lo cual es indicativo del reducido tamaño promedio que aún las caracteriza.
- En relación a la existencia y/o dotación de recursos a un departamento de comercio internacional, casi un 70% de las exportadoras catalanas declaran disponer de algún tipo de unidad específica dedicada al comercio internacional, si bien ésta cuenta con poco personal. Un mayor tamaño de la empresa y grado de esfuerzo exportador está más asociado con la presencia de este departamento y su nivel de dotación en términos de recursos humanos.
- Respecto a la cualificación e incentivos del personal asignado al mismo, más de la mitad de los departamentos de comercio exterior de las exportadoras catalanas sólo cuentan con un graduado superior, si bien un porcentaje muy elevado de empresas afirman disponer de personal con formación específica en cuestiones de comercio internacional (77,5%). Por otro lado, las empresas catalanas no acostumbran a utilizar incentivos económicos.