

- Por último, en cuanto a las funciones del departamento o a las razones de su ausencia, casi todas las empresas que cuentan con esta unidad atribuyen a la misma una importante función de contacto con los clientes y/o distribuidores internacionales; mientras que, como justificación a su inexistencia, se argumenta el insuficiente tamaño de la empresa, o bien simplemente considerar innecesario dicho departamento.

En términos de las características de los directivos de las empresas exportadoras industriales catalanas, se han considerado aspectos tan diversos como su nivel de formación, la disposición hacia los objetivos y planes estratégicos o las percepciones, actitudes y expectativas; con la finalidad de determinar tanto sus características demográfico-formativas (objetivas) como motivacionales (subjetivas). En concreto, se puede señalar que los responsables de las actividades internacionales de las empresas catalanas:

- Acostumbran a ser directivos de unos 40-45 años, con una experiencia en comercio internacional superior a los 10 años y con un buen dominio del inglés.
- Manifiestan, predominantemente, comportamientos más bien reactivos -versus proactivos- como motivadores de las exportaciones, si bien en menor grado que para el caso general español. De todas formas, la realización de un plan formalizado de exportaciones aumenta de manera constante y significativa con la dimensión y con la propensión exportadora de la empresa; es decir, con su experiencia en este campo.
- Tienen, en general, una percepción más que favorable de la rentabilidad ofrecida de las exportaciones, la cual se asocia favorablemente con la propensión exportadora.

- Muestran una mayor confianza en la calidad del producto y en la tecnología utilizada en su elaboración, mostrándose claramente más preocupados por su nivel de competitividad en precios y costes, la gestión del cobro y la competencia extranjera, en especial de algunos países pertenecientes a la actual Unión Europea.
- Confían en la actuación de los distintos organismos públicos en cuestiones vinculadas, principalmente, con la realización de promociones o la financiación de actividades comerciales. La confianza es más frágil en términos de la prestación de información, asesoramiento y/o formación específica al exportador.

A la vista de estos resultados, y a la espera de concluir en el próximo capítulo el perfil de las características de los exportadores industriales catalanes investigados, se pone de manifiesto que la mera presencia de los recursos y capacidades adecuadas no garantizan, por sí solas, el sostenimiento de las actividades exteriores. Se requiere un cierto grado de identificación de la disponibilidad de tales recursos y una voluntad de compromiso por parte de los directivos. De aquí que la implicación directiva sea del todo necesaria; si bien la ausencia de determinados recursos impediría dotar a la empresa, y en particular a sus directivos, de la actitud y motivación adecuada.

## **CAPÍTULO 4. UN ANÁLISIS DE PERFIL DEL EXPORTADOR INDUSTRIAL CATALAN (II): SELECCIÓN DEL ÁMBITO DE COMPETENCIA Y ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL**

### **INTRODUCCIÓN**

Siguiendo la línea iniciada en el capítulo anterior, este otro capítulo procede a describir las variables contenidas en la base ICEX-92 que reflejan las decisiones tomadas en materia de estrategia internacional por los exportadores analizados. Se persigue, por tanto, completar la descripción de las variables a utilizar en modelos que explican la conducta internacional de estas empresas (capítulos 5 y 6), así como del perfil que recoge las principales características del exportador catalán.

La estructura que presenta el mismo es, básicamente, la siguiente: el primer apartado se centra en la selección del ámbito de competencia, abarcándose una variedad de decisiones relacionadas con la gama de productos, los mercados de exportación y las vías de internacionalización. El segundo apartado, en cambio, pretende diferenciar los rasgos más característicos de la política comercial internacional. La relevancia que suele atribuirse a las variables del marketing-mix justifica un tratamiento más específico de las mismas. A la luz de los hallazgos encontrados en ambos análisis se elaboran, finalmente, una serie de conclusiones relativas al carácter de las decisiones estratégicas más relevantes, completándose de esta manera el estudio del perfil exportador de la empresa industrial catalana iniciado anteriormente.

## **4.1. SELECCIÓN DEL ÁMBITO DE COMPETENCIA DE LA EMPRESA EXPORTADORA CATALANA**

El primer grupo de variables a tratar se refiere a las decisiones estratégicas que delimitan el ámbito de negocio para la empresa, el cual debe posibilitar cualquier acción competitiva posterior. En este punto cabe considerar, como mínimo, la toma de tres tipos de decisiones que versan sobre la selección del mercado/s internacional en el que competir; del producto sobre el que erigir dicha competencia y de los mecanismos de entrada o vías de penetración elegidas para desarrollar cada mercado.

### *4.1.1. Selección de los mercados de exportación*

La amplia investigación empírica sobre el carácter exportador de la empresa recoge numerosos trabajos que, de una manera u otra, han examinado los efectos de las variables relativas al proceso de selección de mercados como determinantes del comportamiento exportador (Hirsch y Lev, 1973; Fenwick y Amine, 1979; Piercy, 1981; Miesenböck, 1988; Aaby y Slater, 1989). Así, estudios con un notable grado de aceptación en la literatura empírica han coincidido en señalar que las empresas, en particular las pymes, tenderían a dirigir inicialmente su actividad exportadora al país/es psicológicamente más cercano, extendiendo dicha actividad progresivamente hacia países más alejados desde un punto de vista psicológico (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Bilkey y Tesar, 1977; Wiedersheim-Paul et al. 1978; Bilkey, 1978).

En particular, la exportación destinada a los países desarrollados parece proporcionar a menudo un cierto éxito en la actividad exterior de la empresa. Según la investigación de

Denis y Depelteau (1985) los exportadores de menor crecimiento ponían un mayor énfasis en mercados de países poco desarrollados, mientras que los de mayor crecimiento exportador parecían confiar más en los mercados industrializados. Igualmente, los resultados encontrados por Christensen et al. (1987) para los exportadores brasileños avalarían un mayor grado de éxito relacionado con la exportación hacia países más avanzados. En este mismo punto, la investigación centrada en el exportador español destaca, justamente, el elevado grado de concentración de las exportaciones españolas en los países desarrollados, particularmente en los mercados comunitarios, tratándose de identificar en algunas ocasiones los diferentes resultados y comportamientos estratégicos que provoca la distinta orientación geográfica de las exportaciones (Alonso y Donoso 1989a, 1989b; Merino y Moreno, 1996).

#### 4.1.1.1. Países y/o áreas geográficas

En esencia, la selección de mercados sobre los que operar suele estar condicionada, además de por los recursos que posibilitan cualquier acción comercial, por la decisión que tome la empresa en cuanto al número de mercados en los que va a concretar su presencia. En estos términos, dos son fundamentalmente las opciones disponibles: las estrategias básicas de *concentración* frente a la de *dispersión* de mercados (Hirsch y Lev, 1973); si bien entre ambas cabría toda una serie de posicionamientos intermedios<sup>1</sup>.

En el primer caso, la entrada se desarrollaría inicialmente en un número pequeño de mercados a priori muy prometedores y, sólo después de consolidar la presencia en ellos

---

<sup>1</sup> Éste y otros factores hacen en cierto modo discutible la operatividad práctica de estas estrategias. Así, el número de mercados necesario para discriminar entre ambas no está determinado, sino que parece depender del tamaño de la empresa y/o de las características básicas de su sector. Además, y aunque pueda ser recomendable a efectos prácticos, no se encuentran argumentos teóricos que justifiquen la circunscripción de tales mercados a fronteras exclusivamente nacionales en detrimento de otras áreas geográficas económicamente integradas.

y de haber probado el potencial del producto, se exportaría hacia otros mercados quizás menos lucrativos. De este modo, la empresa intentaría aprovechar las posibilidades que brinda una mayor implantación y desarrollo en los países elegidos, seleccionando un número de mercados reducido para centrar mucho más su esfuerzo comercial y obtener así una penetración más intensa en cada uno de ellos. En el segundo caso, en cambio, se cubriría simultáneamente toda una variedad de mercados para, posteriormente, consolidar esta penetración abandonando aquéllos que se revelaran menos rentables.

Ambas estrategias parecen reportar distintos tipos de ventajas para las empresas<sup>2</sup>, y quizás por esta razón la literatura empresarial tienda a ser controvertida respecto a su utilización. Aunque algunos autores aportan evidencias en favor de la dispersión o actuación simultánea en un amplio número de mercados (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Diamantopulos e Inglis, 1988), se sugiere la inexistencia de una estrategia universalmente óptima en este sentido. Ambas opciones extremas deberían ser evaluadas según las características de la propia empresa y/o de su producto, así como de los rasgos del mercado en el que pretende operar. En buena medida, la escasa operatividad de algunos de estos aspectos y, sobre todo, el carácter reactivo de la actividad exportadora que demuestran muchas empresas con una escasa implantación exterior, ha provocado que el proceso de selección de mercados acabe siendo a menudo mucho más casual o tentativo y, por tanto, menos selectivo y/o sistemático de lo que prescribe, principalmente, el enfoque de la concentración.

---

<sup>2</sup> Una mayor concentración evita la dispersión de una cierta capacidad comercial, reduce los costes de transacción y administración de las ventas, propicia un mayor conocimiento de las características inherentes a cada mercado, facilita la competencia en base a resortes distintos al precio y otorga una posición menos vulnerable en el mercado. Por su parte, la mayor dispersión alienta una mayor flexibilidad operativa (la empresa depende menos de la evolución de un mercado en concreto), puede rentabilizar más rápidamente alguna ventaja comercial, explotar más fácilmente la ventaja en precios y aminorar la competitividad local (Alonso y Donoso, 1994).

La encuesta del ICEX-92 recoge información relativa a los países de destino de la exportación realizada por las empresas encuestadas. Desde un punto de vista geográfico, económico y cultural, se podría tratar de agrupar dichos mercados en grandes bloques o áreas geográficas, lo más heterogéneas posible entre sí, con el fin de aproximar los distintos macroescenarios a los que, genéricamente, podría enfrentarse el exportador catalán. En concreto, se pueden definir las 6 zonas o áreas siguientes: países de la Comunidad Europea<sup>3</sup>, otros países europeos, Estados Unidos y Canadá, América Latina, Asia-Pacífico y el resto del Mundo. Así, una empresa que obtuviese una cobertura más amplia de estas áreas presentaría una capacidad comercial suficiente para operar en escenarios bastante diferenciados entre sí y, por lo tanto, un mayor grado de dispersión de sus mercados a nivel internacional.

Teniendo en cuenta la posibilidad de exportar a más de una de estas grandes zonas simultáneamente, nuestros datos revelan que los países de la Comunidad Europea constituyen los mercados de destino más habituales para los exportadores industriales catalanes: el 87,4% del total colocan todas o una parte considerable de sus exportaciones en los mercados comunitarios. Dicho porcentaje es significativamente más alto que el 60% obtenido de media para toda España a partir de los datos que proporciona la ESEE (Merino y Moreno, 1996); por lo que el exportador catalán parece estar, si cabe, todavía más implicado con tales mercados que el promedio de las empresas españolas. A una gran distancia, y con pocas diferencias relativas entre sí, se situarían los intercambios con las restantes zonas. Así, el 25,5% de los exportadores encuestados comercializan con el área de Asia-Pacífico; mientras que el 20,6% lo hace en la zona de América del

---

<sup>3</sup> Al ser 1992 el año de recogida de la información, se utilizará esta denominación para designar algunos de los países miembros de la actual Unión Europea en aquella época: Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Irlanda, Benelux, Grecia, Portugal, Dinamarca y España.

Norte (Canadá y EE.UU.), otro 20,6% en América Latina, un 19,9% con otros mercados europeos de fuera de la Comunidad y un 21,7% exportan a otros países del mundo.

Estas cifras, obtenidas en promedio para el exportador catalán confirman la existencia de una corriente exportadora dirigida preferiblemente hacia los países más desarrollados, y muestran un grado de consistencia notable con la marcada concentración geográfica del comercio exterior español, dos tercios del cual tiene como destino u origen los mercados comunitarios (Alonso y Donso, 1994). Atendiendo a estos datos, y pese a la elevada atención prestada a la cobertura de pedidos puntuales procedentes del extranjero<sup>4</sup>, la tendencia seguida por la empresa exportadora catalana, en cuanto a la selección de mercados por áreas geográficas, parece explicarse mejor desde la óptica de la concentración.

Por países se confirma esta tendencia, en la medida que seis de los principales mercados comunitarios lideran esta clasificación, lo que denota su mayor relevancia estratégica para la actuación exportadora de la empresa catalana. En la **tabla 1** se recogen los 10 principales países receptores de dichas exportaciones, en términos del porcentaje de exportadores industriales catalanes sobre el total de la muestra que dirigen su atención hacia ellos. Según los datos de que disponemos, el principal mercado destinatario sería Francia, país al cual exportarían el 62,6% de las 428 empresas catalanas contabilizadas. Como segundo mercado de exportación más importante figuraría Alemania con el 42,1%, e inmediatamente después Italia con el 39%. De esta forma se pone de manifiesto como una considerable proximidad socio-económica, geográfica, y cultural e incluso lingüística -a excepción del caso alemán- entre nuestro país y algunos de los

---

<sup>4</sup> Pedidos que el exportador no ha pretendido identificar pero, por las circunstancias que sean, ha recibido.



principales mercados comunitarios permite reducir el grado de desconocimiento e incertidumbre que se tiene de los mismos, lo que parece incidir favorablemente en el destino actual de las exportaciones catalanas.

**Tabla 1. Principales mercados/países de exportación<sup>5</sup>.**

País	Nº empresas	% sobre total (N = 428)
Francia	268	62,6
Alemania	180	42,1
Italia	167	39,0
Portugal	131	30,6
Gran Bretaña	123	28,7
Bélgica	84	19,6
Estados Unidos	79	18,5
Holanda	71	16,6
Japón	40	9,3
Sudeste Asiático	40	9,3

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

Por sectores, la proporción de empresas que exportan hacia los países de la Comunidad Europea es mayoritaria en todos ellos (ver tabla 4.1. del **Anexo**), mientras que por tamaño (plantilla) y/o esfuerzo exportador no se producen diferencias muy relevantes en términos del porcentaje de empresas que exportan hacia esta área geográfica en concreto (**tabla 2**).

**Tabla 2. Empresas que exportan a los mercados de la Comunidad Europea (en %).**

Plantilla (nº empleados)		Exportación (millones ptas.)		Propensión exportadora (%)	
1-10	88,1	0-50	76,0	<10	71,7
11-100	84,1	50-100	85,9	10-25	86,0
101-250	92,6	100-200	89,0	26-50	91,6
251-500	90,2	200-600	88,9	>50	93,2
>500	92,1	600-1000	86,1		
		>1000	96,3		
TOTAL	87,4	TOTAL	87,4	TOTAL	87,4
N válidos	428	N válidos	428	N válidos	422

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

Por lo que respecta a las demás áreas, cabe señalar un cierto aumento en el número de empresas que exportan hacia América Latina según crece la participación extranjera en

<sup>5</sup> Se admite más de una respuesta por empresa, por lo que los porcentajes no suman necesariamente 100.

la estructura del capital. Dicha tendencia parece señalar el hecho de que las multinacionales extranjeras utilicen a sus filiales catalanas como puente para sus exportaciones hacia Latinoamérica por su mayor grado de proximidad cultural. En términos del nivel de intensidad exportadora, el porcentaje de empresas que exportan a Latinoamérica decrece a medida que asciende la propensión a exportar, denotando que las exportaciones hacia los mercados iberoamericanos suele producirse por empresas más bien grandes aunque de menor compromiso exportador en términos relativos (tabla 4.2. del Anexo).

#### 4.1.1.2. Grado de dispersión geográfica

Con el objetivo de obtener una apreciación más refinada del grado de dispersión geográfica de las ventas de los exportadores catalanes entre las distintas áreas consideradas, puede calcularse un índice ya utilizado en otros trabajos (Alonso y Donoso, 1994, p. 166). Su formulación sería la siguiente:

$$\text{Índice de dispersión geográfica de ventas (IDGV)} = \sum V_i * \ln V_i / \ln(1/7), i = 1, \dots, 7$$

donde  $V_i$  expresa la cuota de ventas destinada a cada una de las siete grandes áreas consideradas<sup>6</sup>. Tal y como quedaría definido, un mayor valor del índice (más cercano a 1) estaría expresando un nivel mínimo de concentración -y, por tanto, máximo de dispersión- de mercados; mientras que un valor más próximo a 0 recogería un grado de concentración máximo<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Se incluye también el porcentaje de las ventas realizado en el mercado interior español.

<sup>7</sup> El índice máximo de concentración se produce cuando las ventas están destinadas a un solo mercado:  $V_j = 1$  y  $V_i = 0$  para todo  $i$  distinto de  $j$ . Por su parte, la máxima dispersión se dará cuando la empresa opere con cuotas similares en todas las áreas de mercado (en este caso  $V_i = 1/7$  para todo  $i$ ).

En promedio, el valor de este índice para la muestra de empresas exportadoras catalanas analizadas es de 0,3744, con una desviación típica de 0,1853. Por tanto, se refuerza la tendencia generalizada hacia la concentración en alguna de las áreas consideradas, en particular hacia los mercados doméstico y comunitarios. Se pone pues de manifiesto una capacidad limitada para diversificar los mercados de exportación entre las empresas recogidas en la muestra.

En general, no se aprecian diferencias muy relevantes en el valor de este índice de dispersión atendiendo a variables tales como el sector de actividad y/o el tamaño de la empresa (en términos de plantilla y/o facturación). Sin embargo, cabe hablar de una mayor tendencia relativa hacia la dispersión de mercados con el aumento del volumen de exportación de la empresa (**tabla 3**). Igualmente, en términos relativos parece existir una relación creciente y positiva con el índice de dispersión geográfica de las ventas, pues su valor tiende a aumentar a medida que la empresa exporta con una mayor intensidad<sup>8</sup>.

En consecuencia, una dispersión más acusada de las ventas está asociada significativamente con una mayor capacidad comercial de la empresa en el exterior; midiendo dicha capacidad en términos del volumen de exportaciones absolutas y/o relativas al nivel general de ventas. Atendiendo al porcentaje de capital extranjero se observa como los índices más altos de dispersión se alcanzan en las empresas con una participación extranjera minoritaria, esto es, inferior al 50%; en cambio, las empresas no participadas en absoluto, o bien aquéllas que están claramente dominadas por el capital extranjero, experimentan una mayor concentración geográfica de sus exportaciones.

---

<sup>8</sup> Dicha relación se confirma al calcular el coeficiente de correlación de Spearman entre las variables (0,8754 significativo al 99% de confianza).

**Tabla 3. Índice de dispersión geográfica de las ventas (valor medio).**

Exportación (millones ptas.)		Propensión exportadora (%)		Capital extranjero (%)	
0-50	0,2327	< 10	0,1222	0	0,3719
50-100	0,3403	10-25	0,2746	1-25	0,4836
100-200	0,3808	26-50	0,4818	26-50	0,5210
200-600	0,3998	> 50	0,5795	51-75	0,3590
600-1.000	0,3900			76-100	0,3542
> 1.000	0,4890				
TOTAL	0,374	TOTAL	0,375	TOTAL	0,375
F	19,2340**	F	253,6820**	F	2,7859*
N válidos	428	N válidos	422	N válidos	416

\*Signif.< 0.05 \*\*Signif.< 0.01. Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92.

#### 4.1.1.3. Razones del destino de las exportaciones

Quedaría, por último, exponer las razones que permiten establecer el destino geográfico de las exportaciones realizadas por estas empresas. La **tabla 4** recoge las frecuencias atribuidas a los distintos argumentos citados a la hora de juzgar el destino geográfico de las exportaciones entre las 428 empresas de la muestra, si bien conviene tener de nuevo en cuenta que una misma empresa podría arguir más de un motivo a la vez.

Tal y como se apuntaba anteriormente, un motivo bastante reactivo y que no fomenta, precisamente, una elección muy selectiva de los mercados de exportación -la cobertura de pedidos puntuales- constituye uno de los elementos más explicativos de la destinación actual de la actividad exportadora. Dicho argumento es señalado por el 49,1% de las empresas encuestadas, sobre todo por las pertenecientes a sectores más bien globales como el siderometalúrgico, minerales diversos, productos electrónicos y elementos de transporte, las cuales parecen estar particularmente expuestas a la recepción de pedidos procedentes del extranjero.

**Tabla 4. Razones del destino geográfico de las ventas exteriores<sup>9</sup>.**

	Nº empresas	% sobre el total (N=428)
Ventaja en precio	32	7,5
Cercanía / facilidad transporte	79	18,5
Conocimiento del mercado	183	42,8
Recepción de pedidos concretos	210	49,1
Canales de distribución	89	20,8
Fuerte nivel de demanda	134	31,3
Seguridad de cobro	40	9,3
Idioma	48	11,2
Otras razones	13	3,0

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

Sin embargo, otros motivos que incentivan más claramente la concentración también gozan de una gran importancia. Así, el elevado conocimiento de algún mercado exterior en concreto, y la consiguiente reducción de incertidumbre, constituye la segunda razón más utilizada por las empresas a la hora de justificar dicha destinación, siendo expresada por el 42,8% de los exportadores. El tercer argumento utilizado con mayor frecuencia se basa en la percepción de una fuerte demanda en algunos mercados exteriores (31,3%), lo cual tiende a cobrar una mayor incidencia en sectores de gran consumo (agroalimentario, piel y calzado, madera y muebles, papel y artes gráficas), así como en la industria química (ver tabla 4.3. en el **Anexo**).

La incidencia de cada una de las razones atribuidas presenta una cierta variación entre las empresas de distinto tamaño, nivel de propensión exportadora o grado de penetración del capital extranjero (tablas 4.4 a 4.6. en el **Anexo**). Argumentos tales como el de la cercanía geográfica y/o el del idioma tienden a ser particularmente destacados por las empresas de mayor tamaño. Otros motivos, como la recepción de pedidos concretos o la seguridad en el cobro, son más típicos entre las pymes; lo cual denota su menor capacidad en el cobro de las ventas exteriores frente a las empresas grandes y una actitud más reactiva en su comportamiento exportador. Por su parte, el mayor

<sup>9</sup> Se admite más de una respuesta por empresa, por lo que los porcentajes no suman necesariamente 100.

conocimiento de los mercados tiende a incrementarse con el porcentaje de intensidad exportadora; así como la apreciación de un nivel fuerte de demanda o la búsqueda de una mayor seguridad en el cobro de las exportaciones. Por último, las exportadoras catalanas que en mayor proporción argumentan el motivo del idioma y/o los canales de distribución para justificar la localización de sus exportaciones suelen ser empresas penetradas mayoritariamente por el capital extranjero.

#### *4.1.2. Gama de productos*

La selección del ámbito de competencia también estaría relacionado con la mayor o menor amplitud de la gama de productos de la empresa y, en base a ésta, de su capacidad para segmentar el mercado. El seguimiento de una estrategia de diferenciación de producto se apoya, básicamente, en la posibilidad de fraccionar una demanda altamente heterogénea en segmentos diferenciados, intentando adaptar el producto a las exigencias particulares de los diferentes segmentos (Porter, 1982, 1987). Teniendo en cuenta tales posibilidades de segmentación para establecer la gama de productos, algunos autores (Kotler, 1980; Alonso y Donoso, 1994) identifican tres opciones para operar en los mercados<sup>10</sup>; si bien alertan de que ninguna cumple los requisitos para convertirse en universalmente óptima, al depender tanto de las circunstancias de cada mercado como de las condiciones de la propia empresa:

1. *Estrategia indiferenciada*: se considera al mercado como una sola unidad, y se intenta captar la máxima participación posible a través de la oferta masiva de un

---

<sup>10</sup> Desde una perspectiva similar Ayal y Zif (1979) proponen las siguientes estrategias: concentrada en segmentos y mercados; concentrada en segmentos y diversificada en mercados; diversificada en segmentos y concentrada en mercados; y diversificada en segmentos y en mercados.

producto homogéneo. Esta estrategia se acostumbra a combinar con una amplia cobertura de mercados de destino.

2. *Estrategia de gama diferenciada*: se trata, básicamente, de ofrecer una amplia gama de productos diferenciados, según las necesidades propias de cada segmento del mercado. En este caso predomina una política de expansión de mercados altamente selectiva: la empresa prefiere aplicar en unos pocos mercados, pero muy bien seleccionados, las prácticas de diferenciación que acompañan a su producto.
3. *Estrategia de enfoque*: se sirve normalmente un único segmento del mercado para lograr una apropiación máxima de las ventajas inherentes a la especialización. Se suele acompañar de una estrategia de dispersión internacional de mercados exteriores, intentando aprovechar la experiencia especializada para abastecer el segmento apropiado en un número más amplio de países y/o mercados.

Como una primera aproximación al grado de amplitud de la oferta realizada actualmente por los exportadores catalanes, se dispone de información relacionada con el porcentaje que representan los tres principales productos fabricados por la empresa sobre el total de sus ventas en el exterior; entendiéndose, pues, que un menor peso de los mismos en el conjunto de las exportaciones denota una mayor capacidad de diferenciar la gama de productos (**tabla 5**).

**Tabla 5. Concentración de la oferta de productos en el exterior.**

% 3 principales productos sobre total exportaciones	Nº empresas	%
1-50	58	13,6
51-85	81	18,9
86-99	37	8,6
100	238	55,6
NS/NC	14	3,3
TOTAL	428	100,0

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

En estos términos, los exportadores catalanes analizados tienden, mayoritariamente, hacia una concentración de su oferta de producto, lo cual apunta hacia el seguimiento de una estrategia de gama poco diferenciada. En concreto, el 55,6% afirman que las ventas de sus tres principales productos copan completamente sus exportaciones; porcentaje que alcanza el 83,1% cuando tales productos suponen más de la mitad de las exportaciones realizadas<sup>11</sup>.

Por tanto, en cuanto a la variedad de productos, la estrategia seguida por los exportadores catalanes encuestados cabría calificarla, en promedio, de altamente indiferenciada y/o concentrada en segmentos y -según lo visto en el apartado anterior- también en mercados. Esto es indicativo de que los costes de penetración en cada uno tienden a ser elevados; requiriéndose un notable esfuerzo comercial para operar en el segmento elegido, el cual encierra -por su tamaño y/o dinamismo- un aceptable potencial de ventas (Ayal y Zif, 1979).

Cuando tales porcentajes se comparan entre sí en la búsqueda de posibles diferencias atribuibles al tipo de sector, tamaño o nivel de propensión exportadora de la empresa (tablas 4.7. a 4.10. del **Anexo**) cabe señalar, en general, la falta de una ligazón concluyente entre dichas variables y los porcentajes de concentración, más allá de la tendencia hacia una fuerte concentración de producto en la mayoría de los sectores (salvo en la industria química o en el sector del textil-confección donde se presenta un mayor número de variedades) y un ligero aumento de la concentración entre las empresas de menor tamaño.

---

<sup>11</sup> Alonso y Donoso (1994) cifraban en torno al 89,5%, en promedio, el peso de los tres principales productos en el total de las exportaciones de las empresas españolas analizadas.



#### 4.1.2.1. Evolución de la gama de productos

La información recogida a través de la encuesta también permite aproximar la evolución que tenderá a sufrir la gama de productos a partir del análisis de la estrategia de producción prevista en el futuro. En estos términos, el aumento en el volumen de producción constituye el objetivo propuesto por la práctica mayoría de las empresas consultadas (48,4%). Si bien esta opción constituye una estrategia expansiva, sigue siendo básicamente indiferenciada ya que no implica necesariamente una modificación del ámbito de competencia. En cambio, las estrategias de producción basadas en el aumento de la gama de productos -con la correspondiente ampliación de segmentos-, o bien en una mayor especialización productiva hacia una determinada variedad o segmento (enfoque) son mencionadas por un menor número de empresas (el 32,2% y el 26,2%, respectivamente)<sup>12</sup>. A éstas habría que añadir el 27,6% de empresas que citan, entre los objetivos de su estrategia productiva, aumentar la calidad.

La reducción de la gama de productos ofertados (8,2%) o el mantenimiento de los niveles actuales de calidad (10,7%) son mencionados con mucha menor insistencia por parte de los exportadores catalanes recogidos en la muestra. Por lo demás, es particularmente bajo el porcentaje de empresas que no tienen todavía definida su estrategia de producción de cara al futuro (2,6%); por lo que, en general, las empresas manifiestan una notable preocupación por perfilar dicha estrategia en el futuro, ya sea en términos de su expansión, reducción y/o mantenimiento.

---

<sup>12</sup> Aún así, ambas proporciones son distintas a las que obtienen Alonso y Donoso (1994) para el colectivo exportador general español, denotándose una capacidad algo superior entre los exportadores catalanes de adoptar estrategias futuras de producción más innovadoras y arriesgadas que les permitirán expandir su actuación más allá del mero aumento de la producción.

#### *4.1.3. Otras vías de penetración y de compromiso internacional*

El tercer aspecto a considerar en cuanto a la selección del ámbito de competencia internacional hace referencia a las vías de penetración a través de las cuales servir cada mercado. Las alternativas serían múltiples según el nivel de compromiso, volumen y/o calidad de los activos que la empresa estuviera dispuesta a desplazar a los mercados de destino.

En el capítulo 1 ya se señalaban tres alternativas genéricas para que una empresa rentabilice sus ventajas específicas más allá del mercado nacional, pudiéndose presentar incluso de manera simultánea en una misma empresa según el mercado de que se tratase: 1. rentabilizar esas ventajas desde su mercado de origen, sirviendo a los mercados exteriores mediante la exportación indirecta o directa a través de agentes, distribuidores, delegaciones o filiales comerciales, etc.; 2. rentabilizarse en el exterior invirtiendo directamente en la creación de filiales productivas o empresas conjuntas en los mercados de destino; y 3. ceder la explotación de la ventaja a una empresa extranjera mediante acuerdos contractuales.

Las tres vías anteriores admitían una gradación de niveles con fórmulas institucionales diversas, de forma que cada una de ellas presentaba un continuo de crecientes compromisos internacionales. Las opciones y niveles que integran estas vías denotan la existencia de un cierto compromiso entre el grado de control requerido para la obtención de un determinado rendimiento de las operaciones en el exterior y el volumen de recursos comprometido por la empresa -y, por tanto, de riesgo operativo asumido- en cada momento (Root, 1994 Alonso, 1993a, 1993b; 1994a). En general, desplazarse hacia estadios crecientes de internacionalización comporta la obtención de un mayor

nivel de conocimientos y experiencias sobre el mercado internacional, fruto del aprendizaje realizado por la empresa a lo largo del proceso de internacionalización, permitiéndole aminorar los niveles de incertidumbre con los que opera en los mercados exteriores.

A pesar de que, tal y como reconoce Miesenböck (1988), la literatura centrada en las pymes se ha enfocado tradicionalmente a la actividad exportadora al constituir el mecanismo más comúnmente desempeñado por este tipo de empresas en el exterior, está generalmente aceptada la existencia de una amplia diversidad de fórmulas al alcance de las empresas que implican un nivel creciente de compromiso internacional. De aquí que este apartado se dedique a recoger la información, relativamente escasa, que ofrece la muestra de empresas elegidas sobre los mecanismos para la internacionalización alternativos y/o complementarios al de la exportación -en particular, los relativos al desplazamiento de capacidades productivas al exterior y los acuerdos de cooperación-; reservando para más adelante el análisis de sus canales de distribución en el marco de las operaciones de exportación.

#### 4.1.3.1. Centros de producción en el extranjero

Existe la posibilidad de valorar el nivel de acceso de las 428 empresas catalanas al estadio, a priori, más complejo y comprometido de internacionalización: la disponibilidad de centros operativos de producción en el extranjero. Exactamente 351 exportadores catalanes (el 82,0% del total de la muestra) afirma carecer de centros de producción fuera de España. Esto confirma el escaso nivel de internacionalización productiva presente en la muestra. Aún así, 27 de las 428 empresas encuestadas (el 6,3% sobre el total) afirman disponer de tales facilidades productivas en el exterior,

porcentaje ligeramente superior al 5,7% que, en promedio, encuentran Alonso y Donoso (1994) para el colectivo exportador español en su conjunto. El restante 11,7% de empresas no contestan a esta pregunta.

Por sectores, los que presentan una proporción de empresas con establecimientos en el exterior por encima de la media tienden a ser los más internacionalizados a nivel global, el agroalimentario, químico, siderometalúrgico, minerales diversos o elementos de transporte (ver tabla 4.11. del **Anexo**). Asimismo, se observa un grado de asociación considerable entre la presencia de plantas productivas en el exterior y el tamaño de la empresa -sea cual sea el indicador elegido- o la penetración del capital extranjero (**tabla 6**). No existe, en cambio, una relación definida con el nivel de intensidad exportadora de la empresa (ver tabla 4.12. del **Anexo**).

**Tabla 6. Empresas con plantas de producción en el extranjero (en %).**

Empleados	%	Facturación	%	Exportación	%	% Cap. extr.	%
1 - 10	-	0 - 50	-	0 - 50	-	0	4.2
11 - 100	4,8	50 - 100	-	50 - 100	5,2	1-25	-
101 - 250	11,3	100 - 200	2,6	100 - 200	5,9	26-50	-
251 - 500	15,2	200 - 600	3,0	200 - 600	4,4	51-75	16.7
Más de 500	15,4	600 - 1000	3,5	600 - 1.000	13,8	76-100	20.4
TOTAL	7,1	1000 - 5000	9,8	> 1.000	19,7	TOTAL	6.5
		> 5000	19,6	TOTAL	7,1		
		TOTAL	7,2				
N válidos	378	N válidos	375	N válidos	378	N válidos	368

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

Estos resultados apuntan, más bien, hacia la posibilidad de que la disponibilidad de plantas en el exterior por parte de grandes empresas catalanas se deba, básicamente, a su involucración con grupos multinacionales extranjeros que buscan, a través de su participación en estas empresas, operar también en el mercado español; en vez de tratarse de un proceso de internacionalización verdaderamente activo, a través del cual nuestras propias empresas puedan proyectarse hacia afuera, desplazando parte de su capacidad producción al mercado exterior.

#### 4.1.3.2. Cooperación interempresarial

Especial atención merecen los distintos mecanismos de cooperación interempresarial como instrumento alternativo para facilitar la proyección internacional de la empresa, en especial la de pequeña y mediana dimensión<sup>13</sup>. Básicamente, el establecimiento de acuerdos o fórmulas organizativas intermedias a medio camino entre el libre mercado y la jerarquía organizativa de la empresa, permite conjuntar las respectivas capacidades competitivas de las empresas y superar, a menudo, las limitadas capacidades que tienen éstas por separado para asumir los retos que entraña una más activa proyección internacional. En este contexto, se suele utilizar el acuerdo como un mecanismo por el cual una empresa establece relaciones de cooperación con otra entidad, habitualmente extranjera, para penetrar una en el mercado de la otra aprovechando su mayor volumen de conocimientos e implantación local.

Los acuerdos interempresariales pueden presentarse bajo una gama muy variada de fórmulas institucionales posibles, que van desde los meros acuerdos de intercambio hasta las empresas conjuntas pasando, entre otras, por las participaciones accionariales minoritarias. Pueden, asimismo, afectar a uno o varios campos de la actividad de las empresas; ser de naturaleza defensiva u ofensiva; manifestar diferentes grados de perdurabilidad; o afectar a relaciones de tipo vertical u horizontal entre las organizaciones. Todas estas características denotan su singular versatilidad (Jarillo y

---

<sup>13</sup> De hecho, el recurso a los acuerdos de cooperación como mecanismo para la internacionalización de las empresas no es más que una de las múltiples aplicaciones de esta temática. La creciente importancia de las alianzas estratégicas en éste u otros campos de aplicación ha suscitado una gran atención entre numerosos especialistas tales como Mariti y Smiley (1983), Porter y Fuller (1988), Contractor (1990), Costa Campi (1991), Fernández Sánchez (1991) o Genescà (1995), por citar algunos ejemplos.

Martínez, 1991; Fernández 1991; García Canal, 1992; Fernández y Vázquez, 1994; Rialp y Rialp, 1996).

Mención aparte merece, por tanto, el empleo de acuerdos o alianzas que faciliten la internacionalización de la empresa. A este respecto, de las 428 exportadores recogidos en la muestra catalana del ICEX-92, sólo el 34,6% afirman utilizar este tipo de herramientas estratégicas internacionales, mientras que un 61% no las tienen establecidas. Es poco representativo el porcentaje de empresas que están considerando su utilización (4,2%). Sin embargo, tales porcentajes son comparativamente más altos que los obtenidos en otras investigaciones realizadas entre una muestra de exportadores españoles (Alonso y Donoso, 1993, 1994), donde dichos porcentajes de cooperación interempresarial alcanzaban sólo al 25,8% de las empresas. La tendencia de los exportadores catalanes a establecer acuerdos internacionales es, a la luz de estos datos, un poco superior a la media española.

Se aprecia una mayor preponderancia relativa de los acuerdos en sectores de mayor intensidad tecnológica (agroalimentario, químico, siderometalúrgico, productos electrónicos y elementos de transporte), mientras que éstos son menos recurridos en industrias más tradicionales y/o de menor nivel de desarrollo tecnológico, tales como piel y calzado, papel y artes gráficas, textil-confección y minerales diversos (ver tabla 4.13. del **Anexo**). Asimismo, se detecta una relación creciente y positiva entre el tamaño empresarial -sea cual sea el criterio elegido- y la existencia de alianzas internacionales: los acuerdos tienden a estar relativamente más presentes en las grandes empresas y/o de mayor volumen de exportación (ver tablas 4.14. y 4.15. del **Anexo**). Por otro lado, las empresas no participadas por el capital extranjero establecen menos acuerdos

internacionales que las participadas desde el exterior, lo cual no resulta extraño si se tiene en cuenta que la participación accionarial puede constituir una de las vías de colaboración (ver tabla 4.16. del **Anexo**). En cambio, no hay una ligazón concluyente, sino otra de carácter más bien débil, entre la existencia de acuerdos internacionales de cooperación y el grado de intensidad exportadora de las empresas investigadas (ver tabla 4.17. del **Anexo**), resultado ya obtenido por Alonso y Donoso (1994) para el exportador español promedio.

Por tipos de acuerdo, y teniendo en cuenta que una empresa podría haber establecido más de un tipo a la vez, cabe destacar la preponderancia de los acuerdos de naturaleza comercial, mencionados por el 66,2% de las empresas catalanas que utilizan estos mecanismos. A cierta distancia se encuentran los acuerdos de índole tecnológica (29,1%) y la creación de empresas mixtas (29,7%); mientras que otras fórmulas de acuerdo, como la compra o participación en empresas extranjeras (18,9%), la venta de capital propio (8,1%) o los acuerdos destinados a actividades de publicidad o promoción (8,8%), quedarían poco representados.

En general se detecta una cierta relación entre el tipo de acuerdo y el sector donde se establece, sobre todo por lo que respecta a acuerdos en tecnología (más utilizados en industrias como la agroalimentaria, química o elementos de transporte), empresas mixtas (sector químico y elementos de transporte) y las ventas de capital propio (agroalimentario, textil-confección y sector siderometalúrgico). La relación es también bastante fuerte con la dimensión de la empresa, puesto que las de mayor tamaño establecen más acuerdos tecnológicos y participan más en empresas extranjeras; mientras que el establecimiento de acuerdos comerciales predomina entre las pequeñas

y el desarrollo de empresas mixtas parece reservarse para empresas de tamaño intermedio (101-500 empleados). Por último, tampoco se detecta una relación excesiva entre la utilización de un determinado tipo de acuerdo y la propensión exportadora de la empresa.

En general, estos resultados no se alejan mucho de los obtenidos en otras investigaciones referidas al caso español (Alonso y Donoso, 1994). Según estos autores, sólo un 19% de las empresas que más podrían precisar este tipo de alianzas y acuerdos internacionales para superar posibles deficiencias organizativas -las de menos de 50 empleados- los tenían suscritos, siendo la modalidad comercial la elegida en el 77% de los casos. En cambio, prácticamente la mitad de las empresas mayores (más de 500 empleados) investigadas -en concreto el 49%- disponían de acuerdos de contenido tanto comercial como tecnológico y, particularmente, en sectores más avanzados (electrónica, química, etc.).

#### **4.2. EL MARKETING INTERNACIONAL DEL EXPORTADOR CATALÁN**

La relevancia del marketing en la competitividad empresarial ha ido aumentando paulatinamente en el tiempo y en la actualidad su descuido implica carecer de una importante baza competitiva. El marketing internacional, concretamente, reelabora los contenidos de esta disciplina estratégica en función de las particularidades que suele suponer para la empresa estar operando en los mercados internacionales.

Las variables referidas a la estrategia de marketing se han relacionado a menudo con el comportamiento exportador con resultados algo confusos (Miesenböck, 1988; Aaby y Slater, 1989). Algunos trabajos centrados en las empresas exportadoras y/o no-



exportadoras españolas analizan, en algunos casos con notable profundidad, las distintas políticas de marketing y su influencia sobre la decisión de exportar o el grado de intensidad o propensión exportadora (Alonso y Donoso, 1989a, 1989b; Fariñas, 1993; Alonso y Donoso, 1993, 1994; Merino y Moreno, 1996). En general, estos estudios parecen concluir que los exportadores españoles, si bien tiende a mejorar sus resultados frente a los no-exportadores, constituyen todavía un colectivo necesitado de estrategias comerciales más sólidas y regulares, que permitan imponer un mayor control de las actividades en el exterior; en particular en lo que se refiere a los canales de distribución y/o a la política de promoción y publicidad internacional. En los apartados siguientes se describen los principales resultados hallados en términos de la estrategia de marketing internacional para las 428 exportadores catalanes encuestados.

#### *4.2.1. Política internacional de producto*

##### 4.2.1.1. Diferenciación de producto en el exterior<sup>14</sup>

Según la información disponible, el 39,7% de las empresas encuestadas persigue una política basada en la diferenciación del producto mediante un precio alto; un 23,1% también apuesta por un producto diferenciado pero de un precio algo menor, mientras que otro 18,5% se basa en una política de escasa diferenciación con precios bajos. Otras políticas distintas de las anteriores son seguidas únicamente por el 1,9% de las empresas. Para el caso español (Alonso y Donoso, 1993, 1994) los resultados son algo más discretos, en el sentido de que un 21% de los exportadores españoles afirmaban

---

<sup>14</sup> El concepto de diferenciación aquí utilizado hace referencia a su mayor o menor sustituibilidad en el mercado y no a la posible amplitud de la gama de productos, lo cual ya ha sido analizado anteriormente.

exportar productos poco diferenciados y de precio bajo; mientras que un 26% no poseía una posición definida a nivel internacional en lo que a política de producto se refiere.

El sector de actividad no contribuye a diferenciar excesivamente el tipo de política de marketing exterior seguido por estas empresas (ver tabla 4.18. del **Anexo**). Asimismo, tampoco se aprecian claras diferencias si atendemos al carácter de otras variables tales como el tamaño de la unidad empresarial, la penetración del capital extranjero en su estructura de propiedad o el nivel de intensidad exportadora (ver tablas 4.19. a 4.21. del **Anexo**).

Según la información disponible, la presencia de diferencias entre el producto fabricado para la exportación y para el mercado doméstico es minoritaria entre las empresas analizadas: sólo el 20,3% de las mismas han introducido, en promedio, ciertas diferencias. Este porcentaje es similar al obtenido para el caso español, donde sólo un 17% de los exportadores diferenciaba sus exportaciones de sus ventas domésticas. Como cabría esperar, tienden a ser los sectores productores de bienes de consumo los que en mayor proporción se distinguen por la inclusión de adaptaciones en el producto comercializado en el exterior (ver tabla 4.22. del **Anexo**).

En general, y como también tiende a ocurrir en el caso español (Alonso y Donoso, 1994), la introducción de especificaciones para los productos de exportación versus los productos destinados al mercado interior obedecen a razones de índole reactiva, frente a otros argumentos que denotarían una orientación más deliberada hacia la diferenciación de los productos en el exterior (**tabla 7**). En concreto, la razón mayormente atribuida por parte de las empresas para introducir tales diferencias se basa en una necesaria adaptación a las exigencias o peculiaridades de la demanda local (77%). Asimismo, la

introducción de diferencias debidas a imposiciones legales del país de destino constituye la segunda en importancia (31%); mientras que los intentos de mejorar la imagen del producto en el exterior sólo se presenta en el 8% de los casos.

**Tabla 7. Razones para la diferenciación de la oferta en el exterior<sup>15</sup>.**

	Nº	% (N=87)
Mejorar la imagen	7	8,0
Abaratar los costes	6	6,9
Adaptaciones a la demanda local	67	77,0
Imposiciones legales del país	27	31,0
Exigencias transporte/distribución	0	0,0

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

#### 4.2.1.2. Política de marcas

Por lo que respecta a la marca, sólo el 14,5% de los exportadores industriales catalanes recogidos en la muestra realizan la totalidad de sus exportaciones sin marca alguna, reforzándose esta práctica precisamente entre las empresas de mayor intensidad exportadora (ver tabla 4.23. del **Anexo**).

Es, en cambio, mayoritaria la utilización de marcas de origen español en la totalidad de las exportaciones realizadas. Dicha política se manifiesta en el 62,6% de las empresas catalanas encuestadas; un porcentaje cercano, aunque algo más bajo, al obtenido para el exportador español promedio (71%). A diferencia del caso anterior, la utilización de marca española tiende a declinar ligeramente con el aumento de la propensión exportadora (ver tabla 4.24. del **Anexo**).

Cabe señalar, por último, el escaso grado de exportaciones realizadas bajo marcas extranjeras en la muestra de estudio. De hecho, las empresas que realizan la totalidad de sus exportaciones con marca foránea (sólo el 8%) muestran, como era de esperar, una

<sup>15</sup> Se admite más de una respuesta por empresa, por lo que los porcentajes no suman necesariamente 100.

fuerte relación con el grado de penetración del capital extranjero en su estructura financiera (**tabla 8**). Esto explica, a su vez, su pertenencia mayoritaria a sectores altamente penetrados por la inversión extranjera (agroalimentario, químico, siderometalúrgico o elementos de transporte).

Por otra parte, la fuerte relación existente entre el tamaño (en número de empleados) y la presencia de capital extranjero también se refleja por el mayor recurso a esta práctica comercial entre las empresas con más de 500 empleados (ver tabla 4.25. del **Anexo**).

**Tabla 8. Exportaciones con marca extranjera según capital extranjero (%).**

% Capital extranj.	% de exportaciones con marca extranjera		
	0	1-99	100
Sin participación	89,9	6,6	3,5
1-25	81,8	18,2	-
26 - 50	80,0	10,0	10,0
51 - 75	70,0	10,0	20,0
76 - 100	55,2	14,9	29,9
TOTAL	83,4	8,4	8,2

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra catalana del ICEX-92. 416 casos válidos.

#### 4.2.1.3. Servicio al cliente

El último aspecto a tratar relacionado con la política de producto hace referencia a la prestación de un servicio adecuado a las necesidades de los clientes (**tabla 9**). Así, es mayoritaria la proporción de exportadores catalanes que suministran dicho servicio sobre el total de empresas consideradas (el 80,8%), aumentado su prestación de manera regular con el porcentaje de intensidad exportadora de la empresa, salvo para el último tramo considerado.

En cuanto al seguimiento realizado de dicho servicio al cliente, éste también es llevado a cabo por la inmensa mayoría de las empresas catalanas consideradas (concretamente,

por el 88% del total), aumentando para los tramos intermedios de propensión exportadora.

**Tabla 9. Servicio al cliente según propensión exportadora (en %).**

Propensión exportadora (%)	Servicio al cliente y/o post-venta adecuado		Seguimiento regular del servicio al cliente	
	Sí	No	Sí	No
< 10	60,9	39,1	76,1	23,9
10-25	80,7	19,3	90,5	9,5
26-50	86,9	13,1	90,1	9,9
> 50	83,8	16,2	87,8	12,2
TOTAL	81,0	19,0	88,3	11,7

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 421 casos válidos para la prestación del servicio y 422 para el seguimiento del servicio.

Por otra parte, la creencia de que dicho servicio al cliente no resulta verdaderamente necesario constituye el motivo mencionado por una mayor proporción de exportadores catalanes para no ofrecer este servicio. A mayor distancia se sitúan otros tipos de obstáculos -a priori más justificados y relevantes- como puede ser la falta de recursos, del personal técnico especializado o el escaso volumen exportador (**tabla 10**).

**Tabla 10. Obstáculos para el ofrecimiento del servicio al cliente<sup>16</sup>.**

	Nº	% (N = 81)
Mala estructura del importador	7	8,6
Pequeño volumen exportador	17	21,0
Falta personal técnico	7	8,6
Escasez de recursos	17	21,0
No se considera necesario	40	49,4

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

#### 4.2.2. Política de precios para la exportación

Aunque la introducción de especificaciones en los productos exportados era mínima, los precios aplicados a las exportaciones frente a las ventas en el mercado interior sí que tienden a ser diferentes. El 9,1% de las empresas aplican unos precios a la exportación superiores a los que aplican en el mercado doméstico, mientras que un 40,7% aplican

<sup>16</sup> Se admite más de una respuesta por empresa, por lo que los porcentajes no suman necesariamente 100.

unos precios inferiores a la exportación. Un escaso 6,1% condiciona los precios a los países o mercados de exportación; y, por último, el 43,2% no diferencia los precios entre sus distintos mercados. Sólo un 0,9% de empresas no se definen en esta cuestión. Se mantiene, por tanto, la tendencia observada para el caso español, donde más de la mitad de las empresas también discriminaban precios entre los mercados exteriores y doméstico (Alonso y Donoso, 1993, 1994).

Dichos precios tienden a igualarse en sectores más globalizados como el siderometalúrgico y/o el de elementos de transporte. En cambio, las empresas de la piel y el calzado, papel-artes gráficas y minerales diversos son las que, en proporción, aplican precios superiores para la exportación. Por contra, las empresas que rebajan su precio en el exterior tienden a ser empresas químicas, electrónicas y textiles (ver tabla 4.26. del **Anexo**).

Las empresas más pequeñas son las que tienden a facturar en el exterior a unos precios iguales o superiores a los que aplican en el mercado nacional; mientras que, con el mayor número de empleados y/o de facturación, se aprecia, o bien una cierta reducción en los precios de la exportación, o bien una mayor dependencia del precio respecto al país de destino (ver tabla 4.27. y 4.28. del **Anexo**). Esta asociación, sin embargo, es moderada y tiende a debilitarse cuando se emplea el volumen de exportación como indicador de la dimensión (ver tabla 4.29. del **Anexo**). Por lo demás, la relación se vuelve bastante débil atendiendo al porcentaje de intensidad exportadora, y sobre todo al considerar el grado de penetración del capital extranjero (ver tablas 4.30. y 4.31. del **Anexo**).

#### 4.2.3. Política de publicidad y promoción internacional

##### 4.2.3.1. Realización, frecuencia e intensidad de la campaña publicitaria

La información disponible sobre la empresa exportadora catalana revela como un 61,9% realiza actividades de promoción y publicidad en el exterior; porcentaje superior al 44% obtenido, en promedio, para el caso español (Alonso y Donoso, 1993, 1994). Se detectan, además, ciertas diferencias según los distintos sectores de actividad (ver tabla 4.32. del **Anexo**). Así, los sectores cuyas empresas tienden a realizar estas actividades por encima de la media suelen ser industrias de bienes de consumo como la de piel y calzado (73,7%), madera y mueble (100%), papel y artes gráficas (77,8%), siderometalúrgico (65,7%) y el sector de productos electrónicos (77,1%).

En todos los tramos de tamaño -e independientemente del criterio elegido- la realización de actividades de promoción es mayoritaria; por lo que la dimensión no motiva diferencias importantes en cuanto a su ejecución (ver tabla 4.33. a 4.35. del **Anexo**). Además, se observa que las empresas no penetradas por el capital extranjero, o aquellas cuya penetración es inferior al 25%, realizan operaciones de promoción y de publicidad en mayor medida que las intervenidas más intensamente por la inversión extranjera (ver tabla 4.36. del **Anexo**). Por otro lado, son las empresas que exportan moderadamente (26%-50% de sus ventas totales) las que en mayor proporción realizan tales actividades de promoción en el exterior (**tabla 11**).

En cuanto a la frecuencia con la que dichas campañas son realizadas, un 61,5% de los exportadores catalanes de la muestra del ICEX-92 desarrollan campañas de promoción y publicidad programadas anualmente (porcentaje bastante inferior al 82% referido al caso

general español); mientras que un relevante 24,9% recurre a ellas con frecuencia y un 13,2% sólo lo hace esporádicamente. Por sectores, la tendencia generalizada también es hacia la programación anual de las mismas. Tampoco el tamaño ni la penetración extranjera permiten identificar un patrón diferenciado en cuanto a la frecuencia de su realización, a diferencia de lo que ocurre con el grado de propensión exportadora: las de mayor intensidad son las que más programan una campaña anual como mínimo; mientras que las empresas que exportan con menor propensión en términos relativos destacan por la realización esporádica de sus actividades promocionales (**tabla 11**).

**Tabla 11. Actividades de promoción y publicidad según propensión exportadora (en %).**

% Prop. export.	Realizan campaña		Frecuencia de realización		
	Sí	No	Programadas anualmente	Frecuentemente	Esporádicamente
< 10	46,7	53,3	47,6	19,0	33,3
10 - 25	57,9	42,1	60,6	24,2	15,2
26 - 50	71,8	28,2	60,6	29,8	9,6
> 50	64,9	35,1	74,5	17,0	8,5
TOTAL	62,2	37,8	62,1	24,5	13,4

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 421 casos válidos para la realización de la campaña y 261 para la frecuencia.

En cuanto a la intensidad de los gastos en publicidad y/o promoción sobre el volumen total de exportaciones, una cuarta parte de las empresas catalanas investigadas sólo gastan el 1% del valor de sus exportaciones en estas actividades, mientras que sólo un 9% afirma sobrepasar el 10% de gasto en publicidad. Por lo demás, no se detectan diferencias relevantes en términos del tamaño (ver tabla 4.37. del **Anexo**) o del nivel de propensión exportadora de la empresa (**tabla 12**).

**Tabla 12. % gastos public.-promoc. sobre exportaciones por propensión exportadora (en %).**

% Prop. export.	% gastos en publicidad y promociones / exportaciones					
	1	2	3-4	5	6-10	>10
< 10	15,8	21,1	5,3	21,1	21,1	15,8
10 - 25	21,3	18,1	19,1	10,6	17,0	13,8
26 - 50	31,8	11,8	23,5	14,1	14,1	4,7
> 50	28,3	10,9	13,0	19,6	19,6	8,7
TOTAL	25,8	14,8	18,4	14,3	16,8	9,8

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 244 casos válidos.



#### 4.2.3.2. Tipos de actividades de publicidad y promoción

En la encuesta se admiten diferentes modalidades en cuanto al tipo de actividades de publicidad y promoción. De entre todas ellas, y teniendo en cuenta que su utilización puede ser múltiple, destaca la asistencia a ferias con un 87,9% de los exportadores encuestados afirmando haber participado en tales eventos. Los mecanismos de publicidad directa son utilizados por el 52,5% de las empresas que realizan campañas de promoción en el exterior, mientras que la publicidad en medios constituye la tercera fórmula en importancia (48,3% de los casos). La realización de diversas promociones es utilizada por un 34% y, como mecanismo menos habitual, se erige la publicidad exterior, desarrollada sólo por el 4,2% de las empresas encuestadas. Todas estas diversas actividades promocionales, salvo en el caso de la asistencia a ferias, parecen asociarse positivamente con el tamaño, si bien no de forma constante (**tabla 13**).

**Tabla 13. Tipos de actividades de public.-promoc. según tamaño de plantilla (en %) <sup>17</sup>.**

Empleados	Actividades de publicidad-promoción				
	Ferias	Promociones	Publicidad en medios	Publicidad exterior	Publicidad directa
1 - 10	95,2	33,3	38,1	-	47,6
11 - 100	88,9	26,4	41,7	2,1	47,9
101 - 250	86,8	34,0	58,5	5,7	50,9
251 - 500	84,0	44,0	60,0	8,0	68,0
Más de 500	81,8	72,7	63,6	13,6	72,7
TOTAL	87,9	34,0	48,3	4,2	52,5

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 265 casos válidos.

#### 4.2.3.3. Finalidad de las acciones publicitarias

La finalidad básica que buscan las empresas catalanas con estas actividades es la de destacar su imagen, por encima de otros aspectos como la de la marca o la del producto en sí. Por ello, el mensaje publicitario a transmitir intenta centrarse en propagar una imagen de calidad, en vez de destacar cuestiones más específicas como podrían ser: un

<sup>17</sup> Se admite más de una respuesta por empresa, por lo que los porcentajes no suman necesariamente 100.

precio altamente competitivo<sup>18</sup>, una determinada marca o habilidad tecnológica, el origen del producto, o incluso las características intrínsecas del mismo.

Por su parte, las empresas que no realizan estas actividades justifican su decisión en base a la política general de la compañía, en mucho mayor grado que por culpa de su bajo volumen exportador, el carácter esporádico de esta actividad para la empresa, la falta de recursos u otros aspectos (**tabla 14**).

**Tabla 14. Actividades de publicidad-promoción (en %)<sup>19</sup>.**

Finalidad de la campaña	%	Mensaje publicitario centrado en...	%	No están realizadas por...	%
Marca	31,3	Calidad	61,9	Bajo volumen exportador	17,9
Producto	56,2	Precio	9,8	Exportación esporádica	7,4
Imagen de la empresa	62,6	Tecnología	15,8	Falta de recursos	16,0
		Marca	20,0	Desconocimiento de medios	3,1
		Producto	35,1	Poca rentabilidad publicitaria	11,1
		Origen del producto	6,0	Política de la empresa	61,1

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 265 casos válidos para la finalidad y mensaje de la campaña y 162 para justificar la no realización de la misma.

#### 4.2.4. Política de distribución

##### 4.2.4.1. Redes propias

En principio, cabe esperar que la disponibilidad de redes de distribución propias -versus ajenas- en los mercados de destino lleven a asegurar la implantación del producto en el exterior y/o el contacto más estrecho con los clientes extranjeros; relacionándose, por tanto, con el nivel de compromiso internacional de la empresa exportadora<sup>20</sup>.

A este respecto, cabe señalar que 116 exportadores catalanes (esto es, un 27,1% del total) afirman poseer algún tipo de organización propia para la distribución en el

<sup>18</sup> Sólo un 13% de los exportadores españoles establecen el precio como principal objetivo de la campaña (Alonso y Donoso, 1993, 1994).

<sup>19</sup> Se admite más de una respuesta por empresa, por lo que los porcentajes no suman necesariamente 100.

<sup>20</sup> Un análisis más exhaustivo de esta cuestión se presenta en el capítulo 6.

extranjero; frente al 72,4% que no disponen de mecanismos propios, y el 0,5% que no se define sobre esta cuestión. Este porcentaje de tenencia de redes propias es ligeramente superior al obtenido por Alonso y Donoso (1993, 1994) para el caso general español (22%).

No se presentan diferencias sectoriales relevantes en este punto, siendo un porcentaje minoritario de empresas las que, en cada sector, afirman disponer de tales mecanismos. En cambio, se descubre una relación muy significativa entre el tamaño -cualquiera que sea el indicador escogido- y la existencia de distribución propia entre las empresas de la muestra; así como también resulta destacable la relación de esta última variable con el grado de penetración del capital extranjero, lo cual se explicaría por la posibilidad de utilizar los canales establecidos por la matriz extranjera en otros mercados (**tabla 15**).

**Tabla 15. % de empresas con redes propias para la distribución en el extranjero (en %).**

Empleados	Redes propias	Facturación	Redes propias	Exportación	Redes propias	% capital extranjero	Redes propias
1 - 10	9,5	0 - 50	-	0 - 50	8,0	0	19,9
11 - 100	18,8	50 - 100	-	50 - 100	20,3	1-25	45,5
101 - 250	37,0	100 - 200	20,0	100 - 200	21,1	26-50	40,0
251 - 500	41,5	200 - 600	11,8	200 - 600	30,3	51-75	30,0
Más de 500	60,5	600 - 1000	23,7	600 - 1.000	36,1	76-100	49,3
TOTAL	27,2	1000 - 5000	31,8	> 1.000	48,1	TOTAL	26,1
		> 5000	55,7	TOTAL	27,2		
		TOTAL	27,2				
N válidos	426	N válidos	423	N válidos	426	N válidos	414

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

En cambio, y contrariamente a lo que cabía esperar, su relación con el esfuerzo exportador en términos relativos es escasa: el 30,4% de las empresas con menor intensidad exportadora poseen alguna tipo de red de distribución en el extranjero; mientras que, de entre todas las empresas que facturan en el exterior más del 50% de sus ventas, sólo el 21,6% dispone de tales mecanismos (ver tabla 4.38. del **Anexo**). En principio, cabe atribuir este resultado al mayor tamaño promedio que exhiben las

empresas con distribución propia, que -recordemos una vez más- no se destacan tanto por su nivel de propensión exportadora. En los dos capítulos siguientes se intentará precisar más esta cuestión.

Asimismo, se conoce el porcentaje efectivo de exportaciones que las empresas catalanas realizan a través de dichas redes propias (**tabla 16**), siendo de casi el 40% la proporción de exportadores que, disponiendo de sus propios canales de distribución en el exterior, distribuyen más del 75% de sus exportaciones a través de los mismos. Por tanto, se detecta una elevada utilización de las redes propias una vez que se dispone de ellas.

**Tabla 16. Exportación vía redes propias.**

% exportaciones realizadas con redes propias	Nº	%
< 20	19	16,4
21 - 45	12	10,3
46 - 75	19	16,4
76 - 99	7	6,0
100	39	33,6
NS/NC	20	17,2
TOTAL	116	100,0

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

En cuanto a las modalidades que adopta dicha distribución propia, y considerando la posibilidad de que cada empresa utilice más de una a la vez, la fórmula más habitual implica la creación de una filial o sucursal comercial en el extranjero, a gran distancia de las restantes modalidades (distribución a través de la sede central y/o creación de una empresa mixta). Dicha estructura constituye el mecanismo de distribución propia que prevalece en todos y cada uno de los sectores considerados; mientras que la distribución vía sede central -matriz extranjera- y/o mediante empresa mixta tiene lugar, básicamente, en sectores más globalizados como el químico, siderometalúrgico y, en menor medida, en el sector de los elementos de transporte.

Por tramos de tamaño e intensidad exportadora, las diferencias no son muy importantes, siendo el mecanismo de la filial o sucursal el más utilizado en todos los tramos para ambas variables (tablas 4.39. a 4.41. del **Anexo**)<sup>21</sup>.

#### 4.2.4.2. Redes ajenas

Las razones que justificarían la no disponibilidad de redes propias para realizar una parte y/o la totalidad de la distribución en el extranjero, a juicio de las 310 empresas que afirman carecer de ellas por completo, hacen especial incapié tanto en el hecho de percibir como innecesario dicho mecanismo (50,6% de los casos), como en las altas inversiones que se requerirían para ello (43,9%); mientras que otras razones, como lo esporádico de la actividad exportadora (5,8%) o la falta de experiencia (5,2%), son escasamente consideradas.

Por su parte, de las 367 que realizan la totalidad (310) o una parte (57) de su exportación vía redes ajenas, tienden a utilizar el distribuidor o mayorista como mecanismo fundamental (el 47,4%); mientras que un 25,9% prefiere a un agente que actúa por cuenta de la empresa a comisión sobre las ventas. Los otros mecanismos alternativos, como por ejemplo la distribución directa al minorista o al usuario final, representan el restante 26,7%.

La elección entre estas fórmulas de distribución ajena muestra ciertas diferencias atendiendo a la naturaleza del sector, siendo los sectores de la piel y calzado, textil-confección, siderometalúrgico, minerales diversos y elementos de transporte los más

---

<sup>21</sup> A pesar de que las diferencias no son muy significativas, la sede central parece asociarse algo más con empresas de una baja propensión exportadora (menor del 25%) mientras que la empresa mixta es más habitual entre las empresas que superan este nivel de propensión.

propensos a utilizar la figura del distribuidor/mayorista en el marco de un canal largo de distribución. En cambio, las diferencias en términos del tamaño son poco relevantes, fuera quizás de una mayor utilización relativa del agente con el aumento en el número de empleados de la compañía (ver tablas 4.42. y 4.43. del **Anexo**). De aquí, seguramente, la fuerte ligazón existente entre el recurso al agente comisionista y una menor intensidad exportadora de la empresa; mientras que el distribuidor o mayorista parece asociarse con niveles medios-altos de propensión a exportar, siendo la distribución directa al minorista y/o usuario final la que repercute en una mayor propensión exportadora (**tabla 17**).

**Tabla 17. Mecanismos de distribución ajena por propensión exportadora (en %).**

% Prop. Export.	Mecanismos de distribución ajena		
	Agente	Distribuidor/mayorista	Minorista/usuario final
< 10	40,5	45,9	13,5
10 - 25	27,9	45,6	26,5
26 - 50	20,4	55,8	23,9
> 50	22,7	37,9	39,4
TOTAL	25,9	47,4	26,7

Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de exportadores catalanes del ICEX-92. 363 casos válidos.

En cuanto a la percepción de obstáculos relevantes a la distribución en el extranjero, el 53,3% de los 428 exportadores catalanes encuestados afirman no encontrar obstáculos importantes, siendo mucho menor el porcentaje de exportadores que atribuye los problemas al transporte realizado en España (11,7%), al transporte en el extranjero (8,6%), a la falta de recursos para realizar esta actividad (14,7%) o el que se cita como el obstáculo más relevante: la dificultad para acceder a los canales de distribución (22%).

### 4.3. CONCLUSIÓN

Se ha realizado en este capítulo una descripción exhaustiva de las variables de la base de datos ICEX-92 relativas al proceso de selección del ámbito de competencia, así como de la política de marketing internacional. Dicha descripción nos ha facilitado, a su vez, completar la obtención del perfil exportador de la empresa industrial catalana iniciado en el capítulo anterior. Las variables aquí presentadas ponen de manifiesto ciertas generalidades relativas a la estrategia internacional de las empresas analizadas, las cuales son resumidas, brevemente, a continuación.

En cuanto a la selección realizada de los mercados de exportación por parte de la empresa industrial catalana cabe señalar que:

- Los principales mercados comunitarios (Francia, Alemania, Italia, Gran Bretaña, etc.) constituyen el destino más habitual de las exportaciones realizadas por estas empresas, detectándose un grado de compromiso con los mismos superior al promedio español. De aquí la tendencia seguida por el exportador catalán a concentrar su actuación en unos países/áreas geográficas determinadas, manifestando una capacidad algo limitada para diversificar sus mercados de exportación. Sin duda alguna, el menor grado de incertidumbre y desconocimiento que se tiene de algunos mercados europeos incide favorablemente en su selección.
- En general, la mayor o menor dispersión geográfica de las ventas de la empresa no depende tanto de ciertas variables demográficas, tales como el sector de actividad y/o el tamaño, como de la capacidad comercial de la empresa en el exterior. De esta forma, son las empresas que más exportan, en términos absolutos y/o relativos al

total de las ventas, y están participadas -aunque no dominadas- desde el extranjero las que, en promedio, demuestran un grado de concentración geográfica menos acusado.

- Por lo demás, se observa la presencia de argumentos tanto reactivos como proactivos a la hora de motivar el destino de las exportaciones; destacando, sobre todo, la cobertura de pedidos puntuales del exterior, así como la percepción de un cierto conocimiento y nivel de demanda del mercado. De todas formas, la incidencia de los distintos argumentos citados varía con el sector, tamaño, grado de penetración extranjera o propensión exportadora de la empresa.

La gama de productos en el exterior de las empresas catalanas recogidas en la muestra de estudio presenta las siguientes características:

- Se detecta un elevado grado de concentración en la oferta de productos. Esto determina que la estrategia seguida por estos exportadores quepa calificarla, en promedio, de indiferenciada y/o concentrada en segmentos.
- Además, la evolución que tendrá a sufrir dicha gama de productos en el futuro se muestra expansiva, pero básicamente indiferenciada (tratar de aumentar el actual volumen de producción), detectándose pocas evidencias de una mayor amplitud de segmentos, nivel de especialización productiva y/o mejora de la calidad.

Por lo que se refiere a la presencia de otras vías de penetración en el mercado exterior y de compromiso internacional, distintas a la exportación:



- No cabe sino calificar de escaso el nivel de internacionalización productiva (IDE) presente en la muestra, si bien se manifiesta ligeramente superior al promedio obtenido para el caso español. Por lo demás, la disponibilidad de facilidades productivas en el exterior se asocia claramente con el tamaño y la penetración del capital extranjero en la estructura de propiedad de la empresa. Esto lleva a pensar que esta presencia de plantas productivas en los mercados exteriores parece estar asociada con un comportamiento más pasivo que activo en la internacionalización de nuestras empresas.
- Los distintos mecanismos de cooperación interempresarial, que también pueden facilitar la proyección de la empresa catalana al exterior, son generalmente poco utilizados por éstas, especialmente por quienes -en teoría- deberían hacer un mayor uso de ellos: las empresas de un menor tamaño. Sin embargo se detecta, de nuevo, una mayor proclividad del exportador catalán a cooperar con otras entidades extranjeras frente a lo que es habitual en la empresa exportadora española. La naturaleza de estos acuerdos suele ser más comercial que tecnológica; si bien esto es algo que parece depender tanto del sector como del tamaño de la empresa, más que de su intensidad exportadora.
- A la luz de ambos resultados, se pone de manifiesto la posibilidad de desarrollar en el futuro los mecanismos de inversión directa en el exterior, así como el establecimiento de acuerdos internacionales de cooperación por parte de estos exportadores; las cuales tienen todavía un largo camino que recorrer en su internacionalización.

Por último, en cuanto a las decisiones que configuran el marketing-mix internacional (las distintas políticas de producto, precio, distribución y comunicación), la empresa exportadora catalana se distingue, básicamente, por:

- Perseguir una cierta diferenciación en relación a los productos que se pueden encontrar en el mercado de destino; si bien, salvo para algunos bienes de consumo, casi no suelen incorporarse modificaciones respecto al producto comercializado por la empresa a nivel doméstico. En el caso de que tales especificaciones sean introducidas, predomina la necesidad de adaptarse a las peculiaridades de la demanda local y/o a imposiciones legales en el país de destino, siendo poco relevantes los intentos de abaratar los costes o mejorar la imagen del producto en el exterior.
- Comercializar mayoritariamente el producto con marcas de origen español, lo cual no parece fomentar el aumento de las ventas en el exterior. De hecho, la comercialización sin marca parece reportar los mayores beneficios en términos de propensión exportadora. Por otra parte, se confirma la lógica asociación del capital foráneo con la distribución mediante marcas también extranjeras.
- Prestar, de forma generalizada, un servicio adecuado al cliente y/o el seguimiento regular del mismo, lo cual parece relacionarse con la obtención de un nivel intermedio-alto en términos de intensidad exportadora.
- Discriminar o fijar precios distintos a las exportaciones respecto a las ventas en el mercado interior; si bien la tendencia hacia la disminución del precio del bien exportado no es muy marcada, y depende, básicamente, de la naturaleza del sector y dimensión del exportador.

- Llevar a cabo actividades de promoción y publicidad internacional con una periodicidad anual; la finalidad de la cual es, básicamente, destacar la imagen de la empresa. A su vez, estas actividades ven aumentada su frecuencia -aunque no de manera constante- con el grado de intensidad exportadora de la empresa. Sin embargo, no se detecta que las empresas mayores o de mayor volumen exportador aumenten significativamente el gasto en publicidad en el exterior. En cambio, el tamaño sí condiciona el tipo de actividad promocional realizada: a excepción de la asistencia a ferias -típica de las pequeñas empresas- los restantes tipos de actividades promocionales suelen darse más entre las de un mayor tamaño.
- Priorizar los mecanismos ajenos de distribución de sus ventas en el extranjero (distribuidores/mayoristas, agentes a comisión sobre las ventas o directamente al minorista/usuario final) frente al establecimiento de sus propios canales de distribución (filial comercial, sede central, empresa mixta, etc.) De hecho, la relativa ausencia de redes propias en el exterior cabe relacionarlo, a priori, con el escaso tamaño y/o independencia del capital foráneo de la mayoría de las empresas analizadas. Su utilización, sin embargo, no muestra una asociación muy definida con la propensión exportadora, aspecto que deberá ser tratado con mayor rigurosidad en los dos próximos capítulos.

Como ya dijimos en su momento, la insatisfacción que nos proporcionaba el intentar explicar el comportamiento de la empresa en el exterior apelando, exclusivamente, a su dimensión (capítulo 2) motivaba la necesidad de recurrir a otras variables que permitiesen explicar mejor dicha actuación internacional. La descripción rigurosa de la lista de variables que recoge la encuesta del ICEX-92, así como su utilización para

identificar el perfil del exportador industrial catalán, constituye la doble aportación descriptiva e instrumental realizada en los capítulos 3 y 4 de esta investigación.

Disponemos, por un lado, de las variables que precisábamos introducir en nuevos modelos explicativos. Dichos modelos (multivariantes) deben dar ahora respuestas más matizadas a las preguntas de investigación relevantes propuestas al principio: cuáles son, en definitiva, las causas determinantes del éxito en el desempeño internacional de la empresa exportadora (capítulo 5) y de su progresión a lo largo de este proceso (capítulo 6).

Por otra parte, se ha podido identificar, a lo largo de los mismos, el perfil que recoge las características más relevantes de los exportadores catalanes representados en la base de datos ICEX-92. Sin embargo, conviene señalar que dicho perfil sólo ha podido ser comparado, hasta cierto punto, con los resultados obtenidos por Alonso y Donoso (1994) en lo que constituye, sin duda, la investigación más actual y rigurosa de la empresa exportadora española. Dado que la realización de un ejercicio empírico que lleve a comparar, aún más sistemáticamente, el perfil de la empresa exportadora catalana con el de otros colectivos exportadores nacionales e internacionales no constituía, propiamente, el objetivo de estos dos últimos capítulos, queda aquí pendiente su realización en el futuro.

## **CAPÍTULO 5. LOS DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO Y NIVEL DE DESARROLLO EXPORTADOR: UNA APLICACIÓN A LA EMPRESA INDUSTRIAL CATALANA**

### **INTRODUCCIÓN**

La identificación de los factores determinantes del comportamiento exportador de la empresa, así como de su expansión o desarrollo a lo largo del tiempo, ha constituido una importante línea de investigación en el área del marketing internacional durante las tres últimas décadas.

Aunque la abundante literatura empírica existente se encuentra muy fragmentada y dispersa, tiende a apreciarse una cierta congruencia en relación a los principales rasgos conceptuales asociados con dicho comportamiento. Estas consideraciones de índole conceptual, resultantes de una visión integrada de las principales investigaciones realizadas, se refieren a una amplia variedad de características de la empresa y/o de sus directivos, como fuerzas que unas veces facilitan y otras inhiben las operaciones de exportación, así como de los principales elementos de su estrategia exportadora (Aaby y Slater, 1989; Leonidou y Katsikeas, 1996).

En este capítulo se persigue, básicamente, extender buena parte del contraste realizado en el capítulo 2, relacionando las distintas dimensiones descritas en los dos anteriores con la amplia investigación empírica existente en el marco de un modelo general del desempeño y/o desarrollo exportador de la empresa. La utilización de este enfoque multivariante facilita la identificación de aquellos factores que, en mayor grado,

determinan el nivel de éxito obtenido en la práctica de esta actividad por parte de la empresa. La fuente de los datos, que nos permitirá proceder a su validación empírica, viene constituida por la información recogida en la muestra de empresas catalanas del ICEX-92, formada en total por 428 unidades exportadoras. De hecho, el modelo es contrastado en dos partes: en la primera, se intenta identificar los factores determinantes del nivel de intensidad exportadora exhibido por éstas, tanto en términos absolutos como relativos al promedio del sector; estimándose, a continuación, por niveles de su desarrollo exportador, en la búsqueda de diferencias significativas entre las empresas encuestadas.

## **5.1. ASPECTOS CONCEPTUALES Y EVIDENCIA EMPÍRICA: UNA SÍNTESIS DE LA LITERATURA**

### *5.1.1. Criterios de medición del desempeño exportador*

Los criterios para evaluar el éxito en el comportamiento exportador de la empresa son, en realidad, muy diversos. Cabe señalar, sin embargo, que tienden a predominar dos enfoques: el primero consiste, básicamente, en separar las empresas analizadas entre exportadoras y no exportadoras, concibiendo directamente el acto de exportar como una medida de éxito u objetivo deseable. El segundo enfoque, en cambio, intenta establecer la posición de la empresa a lo largo de alguna dimensión o medida de éxito en su desempeño exportador; aunque suele ser más recomendable la utilización conjunta de varios indicadores (Louter et al., 1991).

Como ejemplos del primer enfoque encontramos numerosos estudios que dicotomizan entre exportadores y no exportadores (Cavusgil y Nevin, 1981; Yaprak, 1985; Burton y

Schlegelmilch, 1987; Christensen et al., 1987) con el objetivo básico de desarrollar un perfil de las características que más diferencian ambas categorías, recurriendo para ello a técnicas como el análisis discriminante, el AID (análisis automático de interacciones) o el de la Chi-cuadrado, etc. La limitación inherente de esta perspectiva, tendente a agrupar todas las empresas exportadoras en una sola categoría, es que no permite distinguir adecuadamente entre programas marginales versus más exitosos de exportación; siendo habitual que, por su mayor número, se acaben reflejando más las características de los primeros que las de los segundos.

**Tabla 1. Criterios más habituales del desempeño exportador.**

<i>Medidas de compromiso</i>	<i>Medidas de dinamismo</i>	<i>Medidas de rentabilidad</i>	<i>Otras medidas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportador vs. no-exportador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de las exportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios asociados con la exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixtas (compromiso-dinamismo)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen absoluto de exportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento relativo de las exportaciones frente a las ventas domésticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad de las exportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalas conductuales hacia la exportación: proactiva/reactiva, pasiva/activa, sistemática/ocasional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad exportadora (% ventas exteriores / ventas totales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la intensidad exportadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad relativa de las exportaciones frente a la rentabilidad de las ventas domésticas</li> </ul>	

Fuente: Louter et al. (1991), Alonso y Donoso (1994) y elaboración propia.

En cambio, los estudios que identifican el rendimiento exportador de la empresa a lo largo de alguna medida de éxito suelen mejorar los criterios de evaluación del desempeño que maneja el enfoque categórico anterior. Dichos estudios utilizan técnicas tales como el análisis de regresión múltiple, discriminante y/o el análisis de varianza (Kirpalani y McIntosh, 1980; McGuinness y Little, 1981; Czinkota y Jonhston, 1983; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Dichtl, et al., 1990; Moini, 1995) con el objetivo de establecer el impacto de las variables consideradas predictivas sobre la dependiente, constituida casi siempre por alguna medida relacionada con el éxito exportador. La

**tabla 1** recoge, a modo de resumen, los principales criterios relacionados con la medición del desempeño exportador utilizados habitualmente en la literatura.

### *5.1.2. Factores determinantes del desempeño exportador de la empresa*

Los factores que, a la luz de los numerosos modelos empíricos e investigaciones realizadas, parecen incidir más en el comportamiento exportador de las empresas industriales, así como en la variación de dicho comportamiento en el tiempo, pueden clasificarse en tres grandes grupos o dimensiones de variables, a saber: 1. las características demográficas, competitivas u organizativas referidas a la empresa en su conjunto; 2. las características y el compromiso de sus directivos con esta actividad internacional; y, por último, 3. sus argumentos estratégicos ligados específicamente con el dominio y el marketing exterior.

#### 5.1.2.1. Características demográficas, competitivas y organizativas de la empresa

**Sector / clase de producto.** La clase genérica de producto o servicio ofrecido por la empresa constituye una variable relevante en su proceso de internacionalización (Miesenböck, 1988). Sin embargo, muchos trabajos empíricos no han considerado esta variable al tratarse de investigaciones realizadas entre exportadores de un solo sector y/o número de sectores muy limitado. En todo caso, cabe señalar la mayor o menor propensión de algunos productos a sufrir adaptaciones para tener éxito en la exportación, tal y como ha sido investigado en la literatura, aunque con resultados no siempre coincidentes (Fenwick y Amine, 1979; Cooper y Kleinschmidt, 1985).

Varios son, además, los estudios que, refiriéndose a dos o más tipos de industrias, acaban tratando la muestra como un grupo homogéneo sin llegar a distinguir realmente



entre los distintos sectores analizados. En cambio, cuando esta variable ha sido introducida en el análisis se suelen identificar diferencias en el comportamiento exportador (Hirsch y Lev, 1973; Kedia y Chhokar, 1986; Alonso y Donoso, 1989b, 1994), lo cual denota su potencial influencia sobre el nivel de éxito obtenido en el ejercicio de esta actividad y, en particular, sobre el grado de actividad versus pasividad exportadora (Louter et al., 1991).

**Presencia de capital extranjero.** Algunos autores otorgan un comportamiento diferenciado, y particularmente ambicioso, a aquellos exportadores participados por el capital foráneo, frente aquéllos otros que carecen de inversión extranjera (Alonso y Donoso, 1994). La razón podría radicar en el hecho de que las empresas participadas desde fuera podrían ver traducida dicha inyección de recursos en toda una combinación de características relacionadas con un mayor tamaño y/o nivel de desarrollo tecnológico, una capacidad superior para diferenciar sus productos en el exterior o bien una mayor solidez de su infraestructura comercial, lo cual puede convertirlas en empresas más competitivas internacionalmente. En Alonso (1994b) se tienden a manifestar estas relaciones para el caso español.

**Tamaño.** El tamaño empresarial se ha elegido a menudo como variable explicativa del éxito en el comportamiento exportador de la empresa (Denis y Depelteau, 1985; Cavusgil y Naor, 1987; Alonso y Donoso, 1994). De ahí su utilización como “proxy” que justificaba el tratamiento separado del capítulo 2. En general, tiende a contemplarse la escasa dimensión como un hándicap para exportar (Miesenböck, 1988), asumiéndose que las empresas más grandes disfrutarían de ciertas ventajas relacionadas con su tamaño que les llevarían a implicarse en la actividad exportadora de una manera más

rápida y efectiva. Sin embargo, y a pesar de la enorme atención empírica que suele recibir esta variable, también detectábamos el escasísimo consenso existente sobre el impacto que ejerce en el éxito exportador y, particularmente, en el grado de intensidad exportadora. La gran heterogeneidad observada en la utilización de criterios aproximativos del tamaño empresarial (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota y Johnston, 1983) parecía influir en los resultados obtenidos; si bien con frecuencia surgen hallazgos contrapuestos habiéndose utilizado los mismos parámetros.

En cuanto a una posible relación del tamaño empresarial con el grado de desarrollo de la exportación, ésta se tiende a suponer positiva, en la medida que el tamaño parece aglutinar buena parte de los recursos que podrían dedicarse a dicha actividad. Sin embargo, los modelos empíricos propuestos tampoco encuentran -salvo excepciones como en Mugler y Miesenböck (1989)- una relación muy significativa (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Cavusgil, 1984b; Moon y Lee, 1990). Así, la investigación realizada hasta ahora no permite establecer valoraciones muy definitivas a la hora de predecir la relación existente entre el tamaño de la empresa y su carácter exportador; sobre todo cuando éste viene medido en términos de la intensidad o propensión exportadora, más que de la probabilidad o no de exportar. Por tanto, más allá de un umbral mínimamente requerido para afrontar por primera vez las tareas exportadoras (Alonso, 1994b), se espera ahora poder determinar mejor su efecto al relacionar dicha influencia con la de otras variables.

**Capacidades productivas y tecnológicas.** Varias investigaciones han tratado de contrastar los efectos de las características productivas y tecnológicas de la empresa sobre su comportamiento exportador. La posesión de un producto de calidad,

habitualmente asociado con un nivel superior de esfuerzo tecnológico, así como la posesión de patentes y/o de una mayor eficiencia de las técnicas empleadas en la producción suele correlacionarse positivamente con la actividad exportadora de la empresa (Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1982; Cavusgil, 1984a, 1984b; Mugler y Miesenböck, 1989; Moini, 1995)<sup>1</sup>. En otros estudios, en cambio, el exceso de capacidad productiva no ha permitido discriminar del todo bien entre empresas exportadoras y no exportadoras (Cavusgil y Naor, 1987); aunque sí parece reflejarse como los exportadores de mayor nivel de éxito manifiestan una cierta capacidad para controlar la calidad del producto y/o la totalidad del sistema productivo (Burton y Schlegelmilch, 1987; Chistensen et al., 1987).

En cuanto a las investigaciones que han examinado la posible relación existente entre la tecnología y un desempeño exportador más activo en los mercados internacionales, varias son las que confirman una relación consistentemente positiva entre el nivel de desarrollo tecnológico y/o la intensidad de los gastos en I+D con la propensión o intensidad exportadora (Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984a; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Burton y Schlegelmilch, 1987). Sin embargo, autores como Christensen et al. (1987), Alonso y Donoso (1994) o Alonso (1994b) no encuentran una relación significativamente positiva entre dicho nivel tecnológico y el desempeño exportador. Consideran, más bien, que la tecnología constituye un pre-requisito al ejercicio de la competencia o, en todo caso, una fuente de ventaja competitiva válida solamente en los mercados desarrollados, pues en los menos desarrollados aún predominaría la búsqueda de un nivel de coste bajo.

---

<sup>1</sup> Kirpalani y McIntosh (1985), en cambio, hallan una escasa correlación entre las exportaciones y las características del proceso productivo.

Por tanto, como la evidencia empírica no es del todo unánime en este sentido (Miesenböck, 1988; Aaby y Slater, 1989), fuera quizás de una creciente involucración exportadora ante la percepción de una ventaja productiva y/o tecnológica (Mugler y Miesenböck, 1989), parece poco probable que la mera posesión de ventajas tecnológicas sea suficiente para operar y desarrollarse con éxito en los mercados exteriores; a no ser que dichas ventajas vengan acompañadas de otras a nivel organizativo, directivo o estratégico (Alonso, 1994b).

**Recursos y competencias organizativas.** Por lo que respecta a la dotación de recursos organizativos para exportar, se sugiere una tendencia hacia el aumento gradual en su compromiso a medida que la empresa se desplaza a lo largo del proceso exportador. En general, cuanto mayor es el nivel de implicación con esta actividad, mayor es la disposición a asignar tales recursos (técnicos, humanos, etc.) y, en particular, a dotarse de los mecanismos organizativos y sistemas logísticos más adecuados. La literatura parece ser coincidente en términos del mayor éxito obtenido por aquellas empresas que cuentan con procedimientos de exploración más sistemática de los mercados exteriores y/o “staffs” organizativos más cualificados<sup>2</sup>.

Así, cuando una empresa aumenta su implicación exportadora suele aumentar también el número y/o la complejidad de las tareas a realizar relacionadas con esta actividad y con la posibilidad de exportar a nuevos países. De ahí que se considere más probable la presencia de unidades organizativas especializadas en comercio exterior a medida que la empresa exporta más activamente o progresa con éxito en esta actividad (Kirpalani y

---

<sup>2</sup> Véase al respecto, Welch y Wiedersheim-Paul (1980), Kirpalani y McIntosh (1980), Cavusgil y Nevin (1981), Cavusgil (1984a), Denis y Depelteau (1985), Cavusgil y Naor (1987), Welch y Loustarinen (1988) o Aaby y Slater (1989).

McIntosh, 1980; Bilkey, 1982; Denis y Depelteau, 1985; Chistensen et al., 1987; Alonso y Donoso, 1994), así como la asignación de personal a este departamento y su especialización en términos de formación técnica o preparación en el manejo de lenguas extranjeras (Burton y Schlegelmilch, 1987; Diamontopoulos y Inglis, 1988; Mugler y Miesenböck, 1989). Cabe, pues, esperar una mayor presencia y sofisticación de los arreglos organizativos disponibles (departamento de comercio internacional, división de exportaciones, etc.) cuanto mayor sea el grado de internacionalización (Cavusgil, 1984b).

En relación a las actividades de búsqueda, recogida y transmisión de información<sup>3</sup>, éstas casi siempre se relacionan con la identificación de oportunidades en el exterior (Wiedersheim-Paul et al., 1978; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980) y, aparentemente, cambian a lo largo del proceso exportador (Cavusgil, 1982, 1984b, 1984c). La adquisición de un cierto nivel de información sobre los mercados en el exterior tiende a ser un factor crucial para el éxito y la consiguiente expansión de las operaciones exportadoras de la empresa. En particular, los conocimientos que brinda la propia experiencia se consideran esenciales al reducir los niveles de riesgo asociados con el desarrollo de las operaciones exteriores, los cuales suelen superar las condiciones de incertidumbre en el mercado doméstico. Dicha incertidumbre suele ser mayor durante las fases iniciales del proceso, debido al nivel más bien limitado de conocimientos que

---

<sup>3</sup> Según Johanson y Vahlne (1977, 1990), dicha información podría ser objetiva versus experiencial (subjetiva). La primera puede obtenerse a través de programas generales de formación o mediante la adquisición de datos procedentes de numerosas fuentes exteriores, incluidas otras empresas y/o los organismos públicos especializados. En cambio, la segunda se deriva fundamentalmente de la adquisición propia y directa de experiencia a través del ejercicio de las operaciones en los distintos mercados exteriores.

tiene la empresa sobre el negocio internacional y/o sobre las características de los distintos mercados.

A nivel empírico se pone de manifiesto -aunque no siempre con igual intensidad- una cierta relación entre la obtención gradual de experiencia, basada en la realización de actividades de exportación, y el desarrollo de la empresa como unidad exportadora (Fenwick y Amine, 1979; Kirpalani i McIntosh, 1980; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Cavusgil, 1984b; Mugler y Miesenböck, 1989). Asimismo, varios estudios consideran las prácticas de investigación de mercados como un buen discriminador de este comportamiento (Cavusgil et al., 1979; Cavusgil y Nevin, 1981), al tratarse de mecanismos que facilitan el acceso a información procedente del exterior. Se detecta, igualmente, la disponibilidad a dedicar mayores volúmenes de recursos para la identificación sistemática de oportunidades de negocio en los mercados extranjeros a medida que la empresa se aproxima a los estadios superiores de su compromiso exportador (Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984a; Cavusgil, 1984b; Cavusgil y Naor, 1987; Moini, 1995).

#### 5.1.2.2. Características y nivel de compromiso de los directivos

**Características de los directivos.** La influencia que parecen jugar los directivos sobre el comportamiento exportador de las pymes ha sido ampliamente investigada en la literatura. Así, acostumbran a ser los propios gerentes o responsables últimos quienes -a menudo personalmente- deciden el inicio, desarrollo y/o finalización de las actividades internacionales, dictan sus objetivos o bien determinan el grado de compromiso organizativo adquirido con éstas (Miesenböck, 1988).

Está ampliamente reconocida la existencia de diferencias significativas entre las empresas situadas en niveles distintos de su desarrollo internacional en términos de numerosas características de sus directivos más relevantes, tanto objetivas (edad, formación educativa, experiencia profesional, dominio de idiomas, viajes y estancias en el extranjero, contactos externos, etc.) como psicológico-subjetivas (carácter, actitudes hacia el riesgo o hacia la exportación como modo de actividad internacional, expectativas de costes y beneficios asociados con el ejercicio de dicha actividad, así como sus percepciones de obstáculos y estímulos a exportar). Dichas características son constitutivas de lo que, en definitiva, ha venido a llamarse grado de *orientación internacional* del directivo (Dichtl, et al., 1984a; 1984b; 1990; Rialp y Schmidt, 1994).

Algunos estudios revelan como una mayor implicación exportadora de la empresa parece estar asociada con un mayor nivel educativo, profesional y un carácter más innovador, cosmopolita e internacional del directivo (Cavusgil, 1982; Barrett y Wilkinson, 1986; Mugler y Miesenböck, 1989; Dichtl et al., 1990). En general, los trabajos identifican como la calidad y el dinamismo de los miembros de la alta dirección, en términos de sus habilidades técnicas, niveles de formación y/o experiencia práctica, percepciones, expectativas y actitudes generales hacia la exportación, constituye uno de los factores más relevantes -si no el que más- tras la decisión de exportar y/o progresar hacia los niveles más avanzados de este proceso<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> En este sentido, la literatura tiende a ser bastante concluyente (Bilkey y Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Lee y Brasch, 1978; Wiedersheim-Paul et al., 1978; Cavusgil et al., 1979; Reid, 1980, 1981; Cavusgil, 1982; Cavusgil y Godiwalla, 1982; Cavusgil, 1984b; Barrett y Wilkinson, 1986; Cavusgil y Naor, 1987; Miesenböck, 1988; Axinn, 1988; Mugler y Miesenböck, 1989; Aaby y Slater, 1989; Dichtl et al., 1990; Holzmuller y Kasper, 1991, Eshghi, 1992); siendo más bien pocos los autores que, como Moini (1995), no encuentran que las características personales de los decisores (edad, educación, conocimiento de idiomas) o sus expectativas en términos de beneficios, costes y riesgos asociados con la exportación determinen de manera significativa el éxito en el ejercicio de esta actividad.

Destaca, en particular, el ámbito de las características de índole subjetiva, configuradas por la naturaleza de las actitudes, percepciones y disposiciones de los directivos, a la hora de reforzar el éxito en el desempeño de la empresa en el exterior (Miesenböck, 1988; Aaby y Slater, 1989; Louter et al., 1991). Dicho éxito parece relacionarse con unas expectativas más favorables sobre los efectos que tendría exportar en el logro de determinados objetivos empresariales tales como el crecimiento, los beneficios y/o la rentabilidad (Simpson y Kujawa, 1974; Cavusgil et al., 1979; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984a). Bilkey (1982) halla, sin embargo, una correlación negativa entre experiencia exportadora y rentabilidad percibida de la exportación.

Asimismo, las distintas percepciones o actitudes de la dirección hacia el riesgo, los costes asociados con el descubrimiento de oportunidades potenciales en los mercados exteriores o la identificación de problemas, barreras y/o estímulos asociados con la actividad exportadora parecen tener una gran importancia a la hora de determinar un mayor o menor grado de orientación directiva hacia la misma (Simpson y Kujawa, 1974; Lee y Brasch, 1978; Rabino, 1980; Roy y Simpson, 1981; Czinkota y Johnston, 1983; Kaynak y Kotari, 1984; Yaprak, 1985; Kolhede, 1985; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Kedia y Chhokar, 1986; Cavusgil y Naor, 1987; Axinn, 1988; Diamantopoulos e Inglis, 1988; Dichtl et al., 1990).

En realidad, la percepción de estímulos o incentivos a exportar, así como de las barreras u obstáculos relacionados con esta actividad puede darse en cualquiera de las etapas del proceso, aunque su naturaleza tiende a diferir sistemáticamente de una a otra (Bilkey y Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1984b; Mugler y Miesenböck, 1989). Su identificación, en definitiva, viene determinada tanto por la propia naturaleza del



directivo, como por las características organizativas y/o fuerzas del entorno -doméstico e internacional- que afectan específicamente a cada empresa (Wiedersheim-Paul et al., 1978; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Leonidou y Katsikeas, 1996)<sup>5</sup>.

**Compromiso de la dirección.** Los esfuerzos de los altos directivos y, con ello, su mayor nivel de compromiso con la actividad exportadora también parece estar correlacionado significativamente con un desempeño más exitoso de la misma (Cavusgil et al., 1979; Fenwick y Amine, 1979; Kirpalani y McIntosh, 1980; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984a; Cavusgil y Naor, 1987, Sullivan y Bauerschmidt, 1987). Así, aquellas organizaciones cuya dirección exhibe expectativas más ambiciosas -aunque realistas- sobre su comportamiento exportador en el futuro suelen manifestar un grado de compromiso superior al de aquellas otras que carecen de tales expectativas (Alonso y Donoso, 1994). Paralelamente, la consistencia de objetivos entre los directivos es relevante para el éxito internacional; mientras que la falta de disposición directiva hacia el compromiso de recursos en la exportación influye negativamente en su desarrollo (Cavusgil y Nevin, 1981; Aaby y Slater, 1989).

De hecho, durante las etapas iniciales del proceso exportador tiende a enfatizarse la dedicación gradual de recursos a las actividades internacionales, al ser aún limitada la disponibilidad de conocimientos relativos a los mercados exteriores. En fases posteriores, en cambio, la adquisición acumulativa de experiencia y el habitual aumento en el volumen de recursos disponibles provoca que las decisiones relativas al

---

<sup>5</sup> Una gran variedad de estos motivos, estímulos o incentivos a exportar internos y externos a la empresa, entendidos como factores que influyen en la decisión de iniciar, desarrollar o sostener la operativa exportadora en el tiempo, parecen ser importantes sólo en la medida que sean percibidos por el decisor/es relevante/s (Simpson y Kujawa, 1974; Wiedersheim-Paul et al., 1978; Reid, 1980, 1981; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984a).

compromiso de tales recursos entre las actividades doméstica y exterior dependan, básicamente, de las condiciones imperantes en el mercado, así como de una evaluación más racional y sistemática de las alternativas estratégicas disponibles en cada caso (Cavusgil y Godiwalla, 1982).

En numerosos estudios se pone de manifiesto que el grado de compromiso de los directivos suele alterarse a medida que la empresa progresa a lo largo de su trayectoria exportadora (Bilkey y Tesar, 1977; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Cavusgil, 1984a; Mugler y Miesenböck, 1989).

Al principio, la orientación directiva hacia la exportación tiende a producirse de manera bastante impulsiva e incremental; fruto, casi siempre, de la reacción a estímulos externos (como, por ejemplo, la recepción de pedidos fortuitos procedentes del extranjero) o de ciertas decisiones tomadas personalmente por los directivos (Simpson y Kujawa, 1974; Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978; Cavusgil y Godiwalla, 1982; Cavusgil, 1984b). Ello se debe, en gran parte, a las prácticas aún poco efectivas de planificación; aunque también pueda señalarse la ausencia de procedimientos organizativos adecuados para el manejo de las operaciones en el exterior y/o de sistemas avanzados para la adquisición, la transmisión y el análisis de la información relativa a los mercados internacionales.

Sin embargo, y a medida que las empresas adquieren un mayor grado de éxito y experiencia con las operaciones exteriores, se suele producir una mayor formalización de los sistemas y mecanismos de decisión relacionados con la dirección de las exportaciones; enfatizándose, asimismo, una exploración y/o planificación más

estratégica, sistemática y estructurada de los distintos mercados motivada por una estimulación más proactiva del esfuerzo exportador<sup>6</sup>.

Incluso el control más formalizado del rendimiento exportador, como componente adicional del grado de compromiso establecido por los directivos, tiende a relacionarse significativamente con el éxito y la progresión a lo largo del proceso exportador (Kirpalani y McIntosh, 1980; Burton y Schlegelmilch, 1987; Mugler y Miesenböck, 1989). Así, un control más sistemático de las exportaciones se suele concebir como un potencial factor de éxito. Como ejemplo ilustrativo, Bilkey (1982) atribuye una actividad exportadora más exitosa a aquellas empresas que distinguen la rentabilidad obtenida en cada país y/o mercado de exportación.

#### 5.1.2.3. Variables estratégicas: dominio y estrategia de marketing internacional

**Gama o amplitud de producto.** Aunque con alguna que otra excepción (Reid, 1982), varios estudios empíricos postulan que el número y/o la variedad de bienes producidos por la empresa tiende a incrementarse durante el proceso de desarrollo de su actividad exportadora. La obtención de un mayor grado de conocimiento del mercado, o bien la respuesta a estímulos que promueven la introducción de productos nuevos y/o modificados podría justificar dicha expectativa (Mugler y Miesenböck, 1989). Cooper y Kleinschmidt (1985) hallan, de hecho, una relación significativa entre el porcentaje de ventas realizadas mediante la introducción de nuevos productos y el crecimiento e intensidad de la actividad exportadora. Christensen et al. (1987) atribuyen un mayor

---

<sup>6</sup> Puede verse al respecto: Bilkey y Tesar (1977), Wiedersheim-Paul et al. (1978); Cavusgil et al. (1979), Cavusgil y Nevin (1981), Cavusgil (1982), Cavusgil y Godiwalla (1982), Cavusgil (1984a, 1984b), Kaynak y Kothari (1984), Barrett y Wilkinson (1986), Burton y Schlegelmilch (1987), Cavusgil y Naor (1987), Christensen et al. (1987), Aaby y Slater (1989), Mugler y Miesenböck (1989), Albaum et al. (1994).

éxito en esta actividad a las empresas que comercializan múltiples líneas de producto. En cambio, estos resultados serían opuestos a los obtenidos por Kirpalani y McIntosh (1980), para quienes el alcance de un mayor nivel de exportaciones estaría relacionado con una línea más estrecha de productos. No dejaría, pues, de ser conflictiva e indeterminada la relación existente entre la amplitud de la línea/gama de productos y el éxito en el desempeño exportador.

**Selección y expansión de los mercados de destino.** Tal y como se vio en el primer capítulo, un supuesto habitual en la literatura sobre el desarrollo de la empresa exportadora hacía referencia al concepto de la *distancia psíquica*, entendida, generalmente, como la suma de factores que previenen o distorsionan el flujo de información entre la empresa y un mercado exterior en concreto (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Dichtl et al., 1984a, 1984b, 1990). Según dicho concepto, las empresas preferirían dirigir primero sus exportaciones hacia ciertos mercados psicológicamente más próximos, la entrada en los cuales implicaría un menor riesgo para ellas y una menores adaptaciones del producto. A partir de aquí, la distancia psíquica hacia otros mercados podría verse reducida gradualmente gracias a la obtención de conocimientos más específicos, de manera que la empresa iría extendiendo progresivamente sus actividades exportadoras a países cada vez más distantes física y, sobre todo, psicológicamente.

A pesar de su aceptable grado de coherencia, los resultados obtenidos por los estudios empíricos acaban siendo bastante contradictorios con el presumible éxito asociado al

principio de la distancia psíquica (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1984b)<sup>7</sup>.

Otros trabajos ponen de manifiesto un mayor nivel de éxito en las operaciones de exportación cuando éstas se dirigen hacia mercados altamente industrializados (Denis y Depelteau, 1985; Christensen et al. 1987) o con una menor presión competitiva (Bilkey, 1982). Sin embargo, también destacables las aportaciones de Cooper y Kleinschmidt (1985) o Diamantopoulos e Inglis (1988) para quienes un mayor grado de involucración exportadora suele ir aparejado de una orientación y una cobertura más amplia del mercado internacional<sup>8</sup>. En sus recientes investigaciones, Alonso y Donoso (1994) y Alonso (1994b) también atribuyen a las empresas españolas que manifiestan una mayor intensidad exportadora una capacidad considerable de proyectarse sobre un número más amplio de mercados.

Según recogíamos en el capítulo anterior, la proyección y expansión de la empresa hacia los mercados exteriores podía tomar, básicamente, dos enfoques estratégicos alternativos: *concentración* de mercados, centrándose en un número relativamente pequeño de mercados de exportación para consolidar mejor su posición en los mismos; versus *ampliación* de mercados, exportando inicialmente a tantos mercados como fuera posible. En general, las investigaciones empíricas tampoco resultan muy concluyentes en este aspecto (Piercy, 1981), si bien parece detectarse una cierta preferencia por la concentración durante las primeras etapas del desarrollo exportador de la empresa,

---

<sup>7</sup> De aquí que, tal y como señalábamos en el capítulo 1, este concepto haya sido a menudo criticado por su concepción más bien limitada y determinista de la naturaleza del proceso de internacionalización de la empresa (Reid, 1983; Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Alonso, 1993a).

<sup>8</sup> Cooper y Kleischmidt (1985), en concreto, identifican un nivel más alto de crecimiento e intensidad exportadora asociado con una orientación más "mundial" como estrategia de selección de mercados, versus un enfoque basado en el "vecino más cercano".

diversificándose la actuación hacia un mayor número de mercados a medida que se involucra más en esta actividad (Mugler y Miesenböck, 1989). La adquisición de una mayor experiencia facilita, seguramente, el manejo de las operaciones en un número superior de mercados exteriores.

**Modos de entrada al exterior.** Aunque la exportación constituye habitualmente la estrategia inicial de entrada al exterior y/o el principal modo de actividad internacional seguido por las pymes (Cavusgil, 1984a; Miesenböck, 1988), existen otros mecanismos de internacionalización a su alcance. De hecho, cabe esperar que las decisiones sobre el modo de entrada al exterior varíen incluso a lo largo de la trayectoria exportadora seguida por la empresa (Leonidou y Katsikeas, 1996)<sup>9</sup>. Es probable que, a medida que ésta vaya progresando y comprometiéndose más en este proceso, desarrolle otros mecanismos tales como el de la importación, el establecimiento de licencias u otros tipos de alianzas estratégicas, la creación de redes comerciales propias, e incluso el establecimiento de subsidiarias productivas propias y/o empresas mixtas en el extranjero. El motivo podría deberse al mayor grado de experiencia y conocimiento obtenido en el mercado exterior y/o de los canales de penetración en el mismo (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1984b; Mugler y Miesenböck, 1989).

Sin embargo, un enfoque demasiado incremental en este sentido sería considerado, como sabemos, de excesivamente determinista al infravalorar la posibilidad que tiene la

---

<sup>9</sup> Así, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) parten de la premisa de que, dadas las limitaciones de recursos, las empresas suelen iniciar operaciones irregulares de exportación a través de métodos más bien indirectos (intermediarios situados en el país de origen de la empresa) y que, según crece la involucración de la empresa en el negocio internacional, aumenta el recurso a métodos de exportación directos (primero agentes y/o representantes en el extranjero, y posteriormente la instalación de filiales o delegaciones comerciales en el exterior).

empresa de seleccionar, estratégicamente, los mecanismos de entrada al exterior más apropiados frente a las contingencias presentes en los distintos mercados (Reid, 1983; Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Alonso, 1993a, 1993b, 1994a). Cabe, pues, establecer la posibilidad de combinar los distintos modos organizativos existentes a la hora de competir internacionalmente<sup>10</sup>. Alonso y Donoso (1994), por ejemplo, identifican una mayor búsqueda de alianzas internacionales entre aquellas empresas caracterizadas por su baja propensión exportadora y, por tanto, por su relativa incapacidad para abordar en solitario una presencia más activa en los mercados internacionales.

**Variabes del marketing-mix internacional.** Las variables referidas a la estrategia de marketing se han relacionado empíricamente a menudo con el comportamiento exportador; obteniéndose, por lo general, resultados bastante confusos.

En lo que se refiere al producto, puede esperarse que un mayor grado de diferenciación y/o sofisticación en el mismo mejore la capacidad exportadora de la empresa. Así, los hallazgos empíricos tienden a destacar que tales atributos suelen ser un rasgo estratégico más común entre los exportadores que entre los no-exportadores (Cavusgil et al., 1979; Cavusgil y Nevin, 1981; Yaprak, 1985; Burton y Schlegelmilch, 1987). De todas formas, su asociación con el éxito medido en términos de la intensidad de las ventas exteriores ha mostrado resultados diversos (Burton y Schlegelmilch, 1987; Louter et al., 1991; Alonso, 1994b). Así, Cavusgil (1984a) o Cavusgil y Naor (1987), por ejemplo, no encuentran una asociación significativa entre estas variables. Por su parte, Christensen et al. (1987) hallan que la presencia de un producto estandarizado y/o poco

---

<sup>10</sup> De ahí que se haya recurrido en este punto a otros enfoques alternativos, como el relacionado con la teoría de los costes de transacción, al que se le dedica una especial atención en el capítulo siguiente.