

diferenciado tiende a ser más exitosa, aunque atribuyen este resultado al nivel de desarrollo de los mercados escogidos que condiciona, a su juicio, la relación entre características del producto y éxito exportador. Asimismo, variables tales como el diseño, la calidad del productos y/o la realización de servicios complementarios a la venta suelen contribuir a incrementar las exportaciones, aunque los resultados tampoco han sido del todo homogéneos (Cunningham y Spigel, 1979; Kirpalani y McIntosh, 1980; Miesenböck, 1988).

No menos indefinidos resultan los efectos de la política de precios sobre las variables de rendimiento exportador. Así, Fenwick y Amine (1979), Piercy (1981) o Malekzadeh y Nahavandi (1985) encuentran una correlación positiva entre la flexibilidad y/o discriminación de precios y el éxito de la actividad exportadora. En cambio, otros autores como Cunningham y Spigel (1979) o Bilkey (1982) no llegan a poder determinar una política de precios óptima en los mercados exteriores. El precio parece constituir la variable del marketing-mix que requiere sufrir una mayor adaptación, siendo habitual que los mayores niveles de precio acompañen una mayor diferenciación del producto (Miesenböck, 1988). Louter et al. (1991) encuentran que el precio fijado para la exportación, en relación al de los competidores, tiende a influir sobre la intensidad exportadora, aunque no parece tener tanto impacto sobre su rentabilidad. Kirpalani y McIntosh (1980), por su parte, señalan los beneficios asociados con las reducciones de precios para la exportación con el objetivo de proporcionar al cliente un mayor atractivo; mientras que Christensen et al. (1987) obtienen, de nuevo, resultados mixtos.

En cuanto a la realización de actividades de promoción y publicidad en los mercados de exportación, los resultados tampoco son muy concluyentes. Según Kirpalani y McIntosh (1980) las empresas que atribuían una gran importancia a las mismas tendían a alcanzar unos niveles superiores de exportación, frente a aquéllas otras que enfatizaban menos tales promociones. También Yaprak (1985) reconoce la mayor confianza de los exportadores en sus capacidades de promoción frente a los no-exportadores. Sin embargo, el hecho de participar en ferias, congresos, exhibiciones o seminarios no siempre ha influido significativamente en el comportamiento exportador (Miesenböck, 1988). En el ámbito particular de las empresas exportadoras españolas, Alonso y Donoso (1994) identifican, entre las de mayor propensión a exportar, una mayor presencia de empresas que realizan actividades anuales de promoción y publicidad en el exterior.

En términos de la política de distribución, resultan bastante trascendentes las percepciones directivas sobre su importancia de cara a aumentar la propensión exportadora (Aaby y Slater, 1989). Así, parece existir una relación positiva entre la distribución realizada mediante una organización de ventas propia y el éxito exportador; aunque también podría ser cierto que, si el distribuidor externo apoya decididamente las medidas de marketing del fabricante, las ventas exteriores incrementen (Bilkey, 1982). De hecho, el tipo de relación que se establece entre el exportador y el distribuidor en el extranjero resulta especialmente problemática en las etapas iniciales del proceso (Rosson y Ford, 1982) cuando el tiempo de entrega suele ser una variable muy relevante (Miesenböck, 1988). En general, los directivos entienden que la mejora de las actividades distributivas, de las condiciones de entrega o del servicio prestado al cliente

constituyen factores determinantes del éxito exportador, y de aquí la variedad de estudios que avalan una relación de signo positivo entre la calidad de la estrategia de distribución y el nivel de desempeño de esta actividad exportadora (Rabino, 1980; Bilkey, 1982; Ford y Rosson, 1982; Yaprak, 1985; Louter et al., 1991).

Control y adaptaciones en el marketing-mix. El control ejercido por parte de la empresa sobre la estrategia de marketing internacional parece variar según el estadio de la exportación (Jarillo y Martínez, 1991; Leonidou y Katsikeas, 1996). Antes de introducirse en esta actividad la empresa mantiene un control total, o cuanto menos parcial, de los elementos del marketing-mix en la medida que se enfrenta exclusivamente con su mercado doméstico. En cambio, durante las etapas iniciales del proceso, la escasa familiaridad con el negocio internacional lleva a prestar una cierta atención a las indicaciones de los clientes extranjeros en términos de especificaciones de los productos, estándares de calidad, niveles de precio, reglas de distribución, prácticas de promoción, etc. Más adelante, el mayor nivel de experiencia de la empresa en los mercados internacionales facilita, de nuevo, el acceso a un mayor control de las prácticas comerciales. Por tanto, la probabilidad de controlar más de cerca las decisiones relativa al marketing internacional por parte de la empresa exportadora tenderían a aumentar a medida que dicha actividad es más sistemática y está mejor planificada (Mugler y Miesenböck, 1989)¹¹.

¹¹ En particular, Cavusgil (1984b) halla evidencias de una mayor formalización de las distintas políticas de marketing-mix relativas a la exportación con la mayor implicación internacional de la empresa, y claras diferencias en las relaciones con los distribuidores extranjeros según la etapa alcanzada en el proceso. Por su parte, Cooper y Kleinschmidt (1985), destacan la asociación existente entre un mayor grado de crecimiento e intensidad exportadora de la empresa con la formulación de una estrategia basada tanto en el desarrollo específico de productos para sus mercados exteriores (adaptación del producto), como en la segmentación de los mismos. Afirman, sin embargo, que la relación existente entre crecimiento de las exportaciones y estrategia exportadora es más consistente que la asociación

En general, las adaptaciones sufridas por los distintos elementos del marketing mix manifiestan una cierta relevancia; si bien este aspecto todavía no ha sido tratado suficientemente en la literatura. Aaby y Slater (1989) o Cavusgil y Zou (1994) conciben dichas modificaciones como una prueba fehaciente de la capacidad y voluntad de progreso en la búsqueda del éxito por parte del exportador. Kirpalani y McIntosh (1980) también destacan la importancia de adaptar el producto a los mercados locales. De hecho, al inicio de esta actividad, o bien cuando la distancia psíquica a un mercado se considera razonablemente baja, las empresas suelen adoptar, muy a menudo, estrategias de marketing exterior más estandarizadas. En etapas posteriores, en cambio, es más frecuente la presencia de cambios importantes en la política comercial. Louter et al. (1991) encuentran una mejora en la rentabilidad exportadora asociada con una mayor estandarización de la política de producto, distribución y promoción en industrias con mayores economías de escala; mientras que, en otros sectores, resultaría más favorable diferenciar los distintos elementos del marketing-mix.

5.1.3. Valoración crítica de la revisión de evidencia empírica

Como ha podido verse, la investigación del comportamiento exportador proporciona un número muy elevado de estudios de una gran disparidad conceptual y marcada vocación empírica. La mayoría de estos trabajos integran en el análisis variables relacionadas con factores estructurales, organizativos, directivos, contextuales y/o estratégicos de la empresa que se demuestran más o menos relevantes. Dicha investigación suele dirigirse de manera inductiva, abundando la utilización de encuestas entre un número muy variable de empresas, y empleándose todo un instrumental analítico basado en técnicas

entre estrategia y propensión exportadora, la cual parece depender más de determinadas características de la empresa y/o del mercado.

de clasificación y/o análisis multivariante, con el objetivo de identificar aquellos factores asociados con un tipo de comportamiento más activo en este sentido.

Sin embargo, los resultados obtenidos no han sido todo lo exitosos que cabía esperar debido, en gran parte, a la complejidad intrínseca del proceso exportador, la cual no facilita una modelización teórica completamente clara del fenómeno. Se dispone, básicamente, de todo un mosaico de resultados que no han podido ser consolidados todavía en una estructura conceptual consistente (Czinkota y Johnston, 1983); revelándose la ausencia de un enfoque que aglutine e integre la investigación empírica existente. La enorme disparidad de los resultados obedece, en buena medida, a la heterogeneidad de los estudios realizados en términos de sus características muestrales, metodologías analíticas, naturaleza de los factores explicativos y su operacionalización, así como de la variable dependiente identificativa del grado de éxito exportador. A esto hay que añadir una más que dudosa fiabilidad en la obtención de los datos o el carácter sesgado y, a menudo, poco representativo de las muestras utilizadas habitualmente, lo cual no garantiza la calidad de los datos ni las posibilidades de calibrar los resultados hallados (Alonso, 1994b).

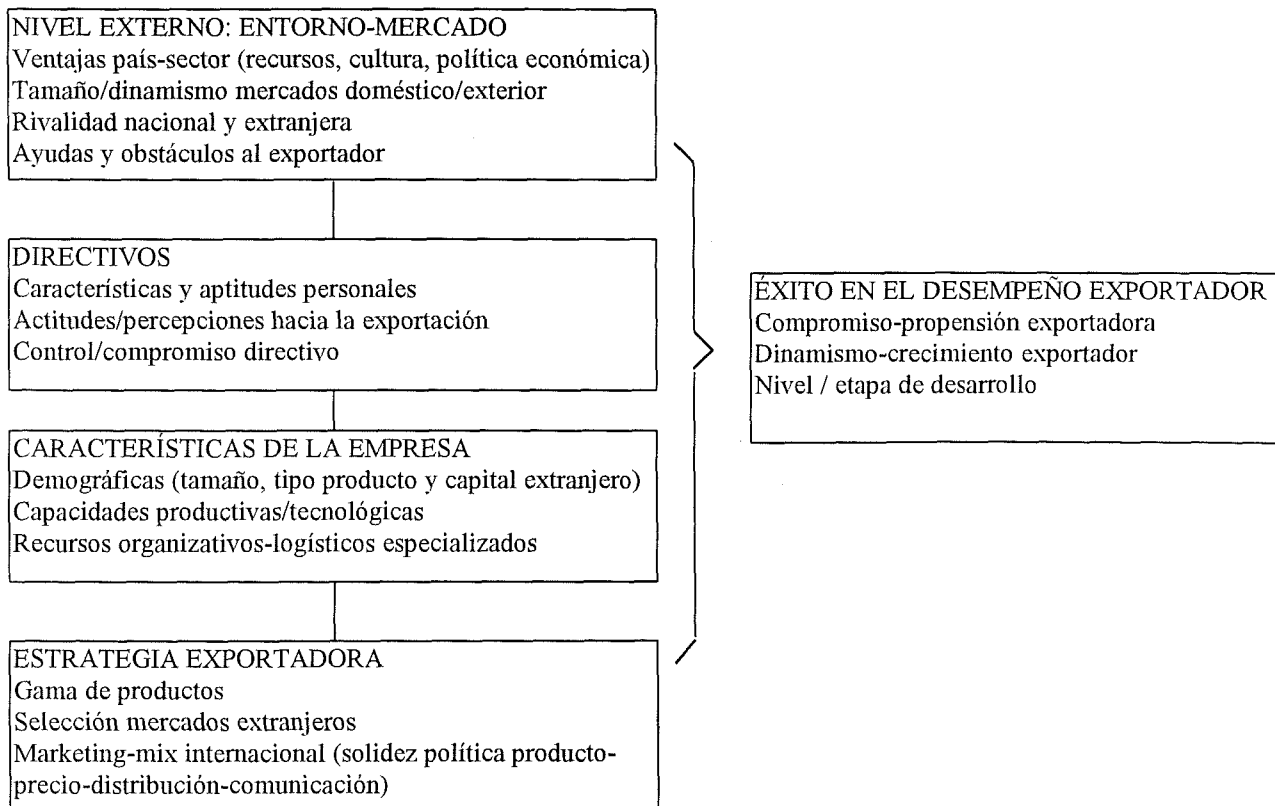
En definitiva, la ausencia de un marco conceptual en el que encuadrar el amplio y variado trabajo empírico existente, así como la excesiva heterogeneidad metodológica y la escasa fiabilidad de ciertos resultados obtenidos explica, según Aabby y Slater (1989), el número sorprendentemente bajo de conclusiones válidas y firmemente refrendadas por el análisis empírico; y, lo que es más importante, la dificultad de hallar fórmulas que garanticen el éxito en los programas de exportación.

5.2. ESPECIFICACIÓN DE UN MODELO DEL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LA EMPRESA

5.2.1. Dimensiones del modelo y operacionalización de las variables

Nos proponemos establecer en este apartado un modelo del comportamiento exportador contrastable a partir de la información recogida en la muestra de 428 exportadores industriales catalanes del ICEX-92. En concreto, el modelo expuesto en la **figura 1** trata de predecir la relación existente entre una serie de dimensiones internas y/o externas a la propia empresa con el nivel de éxito obtenido en el desempeño a nivel internacional, medido en términos de su compromiso, dinamismo y nivel de desarrollo exportador.

Figura 1. Modelo multivariable del comportamiento exportador



Fuente: Aaby y Slater (1989), Alonso y Donoso (1994) y elaboración propia.

En general, todo modelo global de los determinantes del éxito obtenido en los mercados exteriores debería partir, en primer lugar, de la consideración de unas ciertas ventajas de carácter general que obedecen al tipo de sector y/o país en el que se localiza la empresa. Sin embargo, al ser el nuestro un enfoque eminentemente micro-organizativo, se otorga a la propia empresa una gran responsabilidad a la hora establecer su mayor o menor nivel de competitividad y, en este sentido, sus acciones vendrán fuertemente condicionadas por sus propias capacidades y/o ventajas específicas. De aquí que el modelo propuesto enfatice, básicamente, los aspectos relacionados con las ventajas específicas de la empresa y, en relación con ellas, el diseño de su estrategia internacional como determinantes de su grado de rendimiento en el exterior.

El modelo integra, como uno de sus elementos más relevantes, una amplia variedad de ventajas específicas atribuibles tanto a la propia organización como a sus directivos. Algunas variables caracterizadoras, tales como el tamaño o el tipo de producto, así como la posesión de determinadas competencias específicas por parte de la compañía (de naturaleza productiva, tecnológica, logística, comercial u organizativa) determinan las posibilidades que tiene la empresa de enfrentarse a la acción competitiva en los distintos mercados. Igualmente, las características, actitudes y/o el grado de compromiso internacional del equipo directivo constituyen un factor de gran importancia: es de esperar que, según cuáles sean, acaben impactando en mayor o menor medida en el alcance de las actividades internacionales.

Sin embargo, tales aspectos deben ser considerados en el marco de un tercer factor que viene configurado por las amenazas y las oportunidades que, de una manera dinámica, brinda el mercado -doméstico y exterior- a la actuación empresarial como ámbito que

delimita su actuación estratégica. Aunque en realidad dichos efectos vengan determinadas por una amplia diversidad de aspectos (grado de dinamismo y dimensión del mercado, su distancia física y/o psicológica, clima competitivo existente, posibilidades de entrada o de segmentación del mismo, etc.), el carácter dinámico y poco previsible de este conjunto de factores externos o relativos al mercado lleva a considerar como relevantes únicamente aquéllos que hayan podido ser advertidos o percibidos por los propios directivos. De esta forma los riesgos y las posibilidades que otorgaría el mercado pero, sobre todo, las actitudes directivas que llevan a percibir las y las capacidades competitivas que permiten explotarlas se revelan como los aspectos verdaderamente críticos a la hora de establecer las ventajas específicas de la empresa exportadora¹².

El acceso y/o el desarrollo de este conjunto de ventajas de naturaleza altamente específica debe facilitar el diseño de una verdadera estrategia de alcance internacional. Según Louter et al. (1991) dicha estrategia comprende, por un lado, un conjunto de decisiones relativas a la *scope dimension* o ámbito de competencia de la empresa en el exterior (gama de productos sobre los cuales erigir su acción, amplitud de mercados sobre los que proyectarse y alternativas de penetración en cada uno de ellos)¹³. Figura, por el otro lado, un conjunto de elementos integrantes del programa de marketing-mix que instrumentalizan dicha estrategia o *competitive dimension* (básicamente, las decisiones sobre el producto, los mecanismos de la distribución, la política de fijación

¹² El elevado grado de dinamismo e irregularidad que caracteriza a las posibilidades que otorgan los mercados impide que sean fácilmente detectables mediante las técnicas de investigación de corte transversal (cross-section) habitualmente utilizadas en este tipo de estudios; las cuales sí permiten, en cambio, relacionar el conjunto de capacidades competitivas y características directivas de la empresa en un momento dado del tiempo.

¹³ Estos tres aspectos (el objeto de las ventas, mercados-objetivos y modos de operar) constituyen, según Welch y Loustarinen (1988) y Fernández y Vázquez (1994), tres de las dimensiones fundamentales para valorar la amplitud del concepto de internacionalización.

de precios y de comunicación)¹⁴. Así, la disponibilidad de determinadas habilidades en el área comercial o del marketing, como podrían ser la posesión de una marca de prestigio, un producto/s diferenciado por su superior calidad técnica, una infraestructura comercial más eficiente, un precio altamente competitivo o un buen sistema de servicio al cliente pueden jugar, sin duda alguna, un papel importante en la mejora de las posibilidades exportadoras de la empresa y, en general, de su competitividad internacional. (Albaum et al., 1994; Bradley, 1995).

Por tanto, las dimensiones subyacentes del modelo configuran una amplia colección de variables explicativas, la mayoría de las cuales aparecen recogidas en la encuesta del ICEX-92. A la luz de la revisión de la literatura realizada y de la descripción de las variables desarrollada a lo largo de los dos anteriores capítulos, éstas son reagrupadas según la dimensión a la cual se aproximan. En la **tabla 2** se recoge la totalidad de las variables de partida y su operacionalización correspondiente¹⁵.

Por lo que respecta a la variable dependiente, en el presente trabajo el desempeño exportador de la empresa se operacionaliza inicialmente mediante dos indicadores: la variable VAR015 = propensión o intensidad exportadora absoluta (% de exportaciones de la empresa sobre el total de sus ventas) y la variable PEREL = propensión exportadora relativa (intensidad exportadora de la empresa en relación al promedio del sector).

¹⁴Alonso y Donoso (1994, p.119) señalan que ambas dimensiones están altamente relacionadas. Dos sencillo ejemplos sirven, a su juicio, para ilustrar dicha relación: “la vía institucional elegida para penetrar un mercado -dominio- condiciona las formas de distribución en dicho mercado -dimensión competitiva-; y la opción por una estrategia de enfoque en un segmento del mercado -dominio- condicionará el recurso a los instrumentos de diferenciación e identificación del producto en el desarrollo de la estrategia de marketing -dimensión competitiva-.

¹⁵ Las variables cualitativas con más de dos categorías (var06b, var5, var44b, var46b y var26b) son introducidas en el análisis a través de binarias, a razón de tantas binarias como categorías tiene la variable menos 1, siendo la última categoría de estas variables la omitida o de referencia.

Tabla 2. Variables explicativas originales introducidas en el análisis.

DIMENSIÓN/ VARIABLE	CÓDIGO	CRITERIO DE MEDICIÓN UTILIZADO
Demográfica, capacidades productivas /tecnológicas y recursos organizativos		
Tamaño de plantilla (nº empleados)	var06b	1. < 100 2. 100-500 3. > 500
Participación de capital extranjero	var67b	1. Sí 0. No
Tipo de producto	var5	1. MP 2. Bienes industriales 3. Bienes de consumo
Sistema de producción	var36b	1. Grandes series poco flexibles 0. Otros Sistemas
Tipo/origen de tecnología	var38b	1. Total/mayorit. extranjera 0. total/mayorit. española
% gastos I+D / facturación	varr44b	1. 0% 2. <2% 3.>2%
Realización control calidad	var41b	1. Sí 0. No
Existencia dpto. de exportaciones	var54b	1. Sí 0. No
Función dpto.: logística de apoyo	var363	1. Sí 0. No
Información cial. sobre los mercados	varr49b	1. Si 0. No
Sistemas informáticos para exportación	varr53b	1. Sí 0. No
Aptitudes, compromiso y percepciones de los directivos		
% personal con estudios superiores	varr46b	1. <3% 2. 4-10% 3. >10%
Idiomas relación comercial: inglés	varr681	1. Sí 0. No
Edad directivo responsable de la export.	varr38	(continua)
Años experiencia en comercio exterior	varr40	(continua)
Existencia plan formalizado de export.	var271	1. Sí 0. No
Cobertura de pedidos puntuales	var273	1. Sí 0. No
Análisis rentabilidad por país	varr741	1. Sí 0. No
Análisis rentabilidad por producto	varr742	1. Sí 0. No
Expectativa cto. propensión a exportar	ctope2b	(% prop. export. esperado 1997 - % prop. export.1992)
Rentabilidad percibida de la exportación vs.de las ventas domésticas	varr2	1. Mucho más rentable 2. Más rentable 3. Igual 4. Menos rentable 5. Mucho menos rentable
Ayuda oficial más útil: información	varr791	1. Sí 0. No
Ayuda oficial más útil: financiación	varr793	1. Sí 0. No
Nivel de precio vs. competidores	varr4b	1. Ventaja 0. Obstáculo o neutro para exportar
Producto/calidad vs. competidores	varr5b	1. Ventaja 0. Obstáculo o neutro para exportar
Tecnología vs. competidores	varr6b	1. Ventaja 0. Obstáculo o neutro para exportar
Distribución vs. competidores	varr7b	1. Ventaja 0. Obstáculo o neutro para exportar
Imagen empresa vs. competidores	varr8b	1. Ventaja 0. Obstáculo o neutro para exportar
Distancia/coste tte. vs. competidores	varr9b	1. Ventaja 0. Obstáculo o neutro para exportar
Imagen de España vs. competidores	varr10b	1. Ventaja 0. Obstáculo o neutro para exportar
Nivel del serv. cliente vs. competidores	varr39b	1. Superior 0. No superior (igual, inferior, no aplicable)
Obstáculo: garantía cobro	bar8112	1. Sí 0. No
Obstáculo: desconocimiento mercado	bar8113	1. Sí 0. No
Razón destino: conocimiento mercado	var303	1. Sí 0. No
Razón destino: seguridad en el cobro	var307	1. Sí 0. No
Variables estratégicas		
Índice dispersión geográfica de ventas	IDGV	(continua)
% 3 prales. productos s/ exportaciones	var53b	1. 100% 0. <100%
Existencia alianzas internacionales	varr11b	1. Sí 0. No
Existencia centros prod. en el extranjero	var32b	1. Sí 0. No
Realización importaciones directas	var8b	1. Sí 0. No
Servicio al cliente adecuado	varr37b	1. Sí 0. No
Política de producto	var61b	1. Pdto. diferenciado-precio alto 0. Otras
Pto. exportado distinto pto. interior	var62b	1. Sí 0. No
Política de marca para las exportaciones	var65b	1. 100% española 0. Marca no española (todo/parte)
Precio export. vs. precio mercado int.	varr11b	1. Superior 0. No superior
% gastos prom.-publicidad / exportación	varr26b	1. 0% 2. 1-5% 3.>5%
Distribución propia en el extranjero	varr30b	1. Sí 0. No

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

5.2.2. Selección de las variables independientes y formulación de las hipótesis

La larga lista de variables relacionadas, en principio, con cada dimensión en la base de datos del ICEX-92 obliga a una selección previa de las mismas. Para encontrar las que estarían estadísticamente más asociadas con el desempeño exportador de la empresa exportadora catalana se realiza, en primer lugar, un análisis de tipo discriminante a partir del conjunto inicial de variables explicativas recogidas en la tabla anterior¹⁶. Por otra parte, la revisión de literatura realizada en este capítulo permitirá completar la lista de variables seleccionadas, de cara a proceder a la especificación definitiva del modelo.

El análisis discriminante identifica aquellas variables que, según los datos, mejor discriminan el colectivo exportador analizado entre dos grupos definidos: los que exportan en términos relativos por encima de la media de su sector ($PEREL > 1$); frente a aquéllos otros cuya propensión exportadora se sitúa igual o algo por debajo del promedio sectorial ($PEREL \leq 1$), basándose el criterio para seleccionar las variables en la minimización del Lambda de Wilks. A su vez, se efectúa un análisis de varianza para cada variable original, que revela interesantes diferencias entre ambos grupos de exportadores en términos de algunas de las variables discriminadoras (**tabla 3**).

¹⁶ De todas éstas, el índice de dispersión geográfica de las ventas de la empresa entre los mercados doméstico y exterior/es ($IDGV = \sum V_i * \ln V_i / \ln (1/7)$, $i=1, \dots, 7$; donde V_i expresa la cuota de ventas de la empresa destinada a las siete grandes áreas geográficas consideradas: mercado español, CEE, resto de Europa, Estados Unidos-Canadá, resto de América, Asia-Pacífico y resto del mundo) constituye la única variable no introducida formalmente en el análisis discriminante. Dicho índice se muestra, en realidad, muy correlacionado con la propensión exportadora absoluta ($r = 0,776$; signif. $< 0,01$) y relativa ($r = 0,79$; signif. $< 0,01$); sin embargo, dicha correlación es casi obligada por la propia definición de estas variables: una orientación más amplia hacia el mercado mundial tendente a diversificar el número de países que reciben las exportaciones de la empresa (IDGV más próximo a la unidad), aumenta significativamente la intensidad exportadora; mientras que una priorización absoluta del mercado español sobre los de exportación (IDGV más próximo a 0) reduce la participación de las exportaciones en el total de las ventas de la empresa. Además, este índice también aparece correlacionado con otras variables utilizadas en el discriminante, oscureciendo el efecto de éstas últimas. Debido a esto, se ha optado por eliminar dicha variable del análisis aún reconociendo su relación con la propensión exportadora (Cooper y Kleinschmidt, 1985).

Tabla 3. Análisis de varianza para las medias de cada grupo con las variables originales.

Variables demográficas, capacidades productivas / tecnológicas y recursos organizativos	CÓDIGO	PEREL ≤ 1 (n=179)	PEREL > 1 (n=119)	F
Tamaño: <100 empleados	var06bd_1	0.631	0.705	1,7740
Tamaño: 100-500 empleados	var06bd_2	0.284	0.268	0.0906
Participación capital extranjero	var67b	0.217	0.235	0.1236
Tipo de producto (MP/bienes intermedios)	var5d_1	0.296	0.563	22.6420***
Tipo de producto (bienes industriales)	var5d_2	0.491	0.394	2.7016
Sistemas producción grandes series	var36b	0.106	0.176	3.0528*
Tecnología mayoritariamente extranjera	var38b	0.212	0.327	5.0215**
% gastos I+D / facturación = 0%	varr44bd_1	0.268	0.210	1.3003
% gastos I+D / facturación < 2%	varr44bd_2	0.312	0.344	0.3251
Realización de control de calidad	var41b	0.977	0.991	0.8391
Existencia de un dpto. de exportaciones	var54b	0.597	0.823	17.8743***
Función dpto.: logística de apoyo	var363	0.262	0.369	3.8956**
Información comercial sobre los mercados	varr49b	0.804	0.974	19.7478***
Sistemas informáticos para exportar	varr53b	0.921	0.924	0.0066
Aptitudes, compromiso y percepciones de los directivos				
% personal con estudios superiores < 3%	varr46bd_1	0.156	0.084	3.3825*
% personal con estudios superiores 4-10%	varr46bd_2	0.474	0.579	3.1665*
Idioma relación comercial: inglés	varr681	0.955	1.0	5.5299**
Años experiencia en comercio internacional	varr40	11.569	12.201	0.4143
Edad directivo responsable de la exportación	varr38	42.217	40.126	2.9668*
Existencia de un plan formalizado para exp.	var271	0.413	0.621	12.8765***
Cobertura de pedidos puntuales del exterior	var273	0.648	0.470	9.4543***
Análisis rentabilidad por país	varr741	0.396	0.563	8.1215***
Análisis rentabilidad por producto	varr742	0.564	0.588	0.1672
Expectativa cto. de la propensión a exportar	ctope2b	10.335	7.344	4.4530**
Rentab. percibida export. vs vtas. domésticas	varr2	3.268	2.789	17.4776***
Ayuda oficial más útil: información	varr791	0.418	0.420	0.0004
Ayuda oficial más útil: financiación	varr793	0.720	0.689	0.3433
Niveles de precio vs. competidores	varr4b	0.212	0.226	0.0888
Producto/calidad vs. competidores	varr5b	0.687	0.739	0.9441
Tecnología vs. competidores	varr6b	0.391	0.588	11.5127***
Distribución vs. competidores	varr7b	0.189	0.310	5.8388**
Imagen empresa vs. competidores	varr8b	0.491	0.621	4.9344**
Distancia/coste transporte vs. competidores	varr9b	0.089	0.092	0.0080
Imagen de España vs. competidores	varr10b	0.234	0.285	0.9782
Nivel serv. al cliente respecto competidores	varr39b	0.318	0.445	4.9960**
Obstáculo: garantía de cobro	bar8112	0.106	0.218	7.1585***
Obstáculo: desconocimiento mercado	bar8113	0.134	0.117	0.1724
Razón destino: conocimiento mercado	var303	0.379	0.259	6.5869**
Razón destino: seguridad cobro	var307	0.083	0.134	1.9676
Variables estratégicas				
% 3 prales. productos s/ exportaciones	var53b	0.592	0.605	0.0488
Existencia centros producc. en el extranjero	var32b	0.050	0.084	1.3614
Existencia alianzas internacionales	varr11b	0.357	0.319	0.4613
Realización importaciones directas	var8b	0.815	0.831	0.1289
Servicio al cliente adecuado	varr37b	0.754	0.831	2.5666
Política de pto. diferenciado-precio alto	var61b	0.368	0.420	0.7928
Diferencias pto. exportado e interior	var62b	0.223	0.260	0.5377
Política marca exportaciones: 100% española	var65b	0.223	0.218	0.0102
Precio export. vs. mercado interior superior	varr11b	0.089	0.092	0.0080
% gastos prom.-public. / exportación = 0%	varr26bd_1	0.435	0.260	9.7081***
% gastos prom.-public. / exportación = 1-5%	varr26bd_2	0.374	0.588	13.6879***
Distribución propia en el extranjero	varr30b	0.212	0.277	1.6632

* Signif. < 0,1; **Signif. < 0,05; ***Signif. < 0,01; N válidos= 298. Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de empresas catalanas del ICEX-92.

En la **tabla 4** se muestran los coeficientes estandarizados canónicos de la función discriminante obtenida. El valor de estos coeficientes sugieren el poder relativo de cada variable para discriminar entre los dos grupos definidos; de forma que, cuanto mayor es el valor del coeficiente, tanto más discrimina una variable particular entre los dos grupos de estudio.

Tabla 4. Coeficientes estandarizados canónicos de la función discriminante.

VARIABLE	Código	Coefficiente estandarizado canónico
Tamaño: < 100 empleados	var06bd_1	0.93574
Tamaño: 100 - 500 empleados	var06bd_2	0.41988
Tipo de producto: MP y productos intermedios	var5d_1	0.67621
Tipo de producto: bienes industriales	var5d_2	0.33463
Existencia dpto. comercio internacional	var54b	0.28061
Rentabilidad de la exportación respecto vtas. interiores	varr2	-0.31662
Información cial. sobre principales mercados	varr49b	0.31056
Ventaja tecnológica vs. competidores para exportar	varr6b	0.25281
Tipo-origen de tecnología	var38b	0.24247
Porcentaje personal con estudios superiores: 4% -10%	varr46bd_2	0.30376
Obstáculo en la comercialización exterior: garantía de cobro	bar8112	0.24932
% gastos publicidad-promoción / exportaciones: 1% - 5%	varr26bd_2	0.21178
Expectativa crecimiento intensidad exportadora 92-97	ctope2b	-0.26603
Exportación basada en la cobertura de pedidos puntuales	var273	-0.26775

Wilk's Lambda = 0,656149; Chi-cuadrado = 121,775; grados de libertad = 14 ; Signif. = 0,0000. Fuente: elaboración propia

La **tabla 5** recoge la matriz de clasificación obtenida con los valores de la función discriminante. El análisis realizado permite clasificar correctamente casi un 72% de las empresas en sus respectivos grupos según su grado de propensión exportadora relativa a la media del sector. Se entiende así que la función de clasificación hallada resulta útil para establecer la pertenencia de una empresa a uno de los dos colectivos considerados.

Tabla 5. Matriz de clasificación del análisis discriminante.

Grupo Actual	Grupo predicho		Total actual
	PEREL ≤ 1	PEREL >1	
PEREL ≤ 1	150 (71,4%)	60 (28,6%)	210
PEREL >1	42 (27,3%)	112 (72,7%)	154
Total predicción	192	172	364

% de casos correctamente clasificados: 71,98%; Probabilidad previa de cada grupo: 50%. Fuente: elaboración propia.

Por tanto, los resultados de este primer análisis avalan la importancia de una serie concreta de variables que tienden a mostrar un efecto discriminatorio sobre la propensión exportadora de las empresas catalanas de la muestra ICEX-92 medida en términos relativos al promedio del sector. En definitiva, la selección estadística de variables confirma la existencia de ciertas características de la empresa, de sus directivos y/o de la política comercial relacionadas significativamente con la variable dependiente. A esta primera selección estadística adjuntamos, ahora, otras variables conceptualmente relevantes según la revisión de literatura realizada en el apartado anterior, con el objetivo final de discernir su efecto conjunto en la determinación del nivel de propensión exportadora de la empresa. En la **tabla 6** se presenta la lista definitiva de variables explicativas que, hipotéticamente, afectan el nivel de compromiso exportador¹⁷.

Tabla 6. Lista final de potenciales determinantes de la propensión exportadora.

CÓDIGO	VARIABLE	CÓDIGO	VARIABLE
var5	Clase de producto de la empresa	varr11b	Existencia de alianzas internacionales
var38b	Tipo-origen de la tecnología	varr26b	% gastos publicidad-promoción / exportaciones
varr46b	% de personal con estudios superiores	varr49b	Información cial. sobre principales mercados
var273	Planif. export.: pedidos concretos	var06b	Tamaño de plantilla (nº empleados)
varr2	Rentab. percibida export. vs. ventas interiores	var54b	Existencia dpto. comercio internacional
ctope2b	Expectativa incremento propens. export. 92-97	var53b	% 3 prales. productos / exportaciones
varr6b	Ventaja tecnológica percibida vs. competidores	var61b	Política de diferenciación de producto
var307	Razón destino export.: seguridad cobro	var65b	Exportaciones con / sin marca española
varr39b	Nivel percibido serv. cliente vs. competidores	varr30b	Org. para la distribución propia en el extranjero

Fuente: elaboración propia.

Las variables así seleccionadas permiten contrastar si, para el caso concreto de los exportadores industriales catalanes de la muestra, se cumplen una serie de hipótesis relativas a las distintas dimensiones del modelo propuesto en términos del nivel de intensidad o propensión exportadora -absoluta y/o relativa- de la empresa.

¹⁷ La variable bar8112 (obstáculo para la comercialización en el mercado exterior: garantía de cobro) no se introduce en el análisis al estar correlacionada con la variable var307 (razón destino de las exportaciones: seguridad en el cobro) ($r = 0,2575$ Signif. $< 0,01$) y tener ésta última más observaciones.

En primer lugar, y a pesar de los resultados heterogéneos obtenidos en numerosas investigaciones previas relativas a toda una amplia variedad de características demográficas, productivas y/o tecnológicas, así como a la dotación de recursos organizativos para exportar, se intenta verificar que:

- *Hipótesis 1a*: No existe una relación linealmente positiva entre dimensión de la empresa y su propensión exportadora (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota y Johnston, 1983; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Diamantopoulos y Inglis, 1988; Louter et al., 1991; Bonaccorsi, 1992; Alonso, 1994b).
- *Hipótesis 1b*: el tipo de producto que fabrica y/o comercializa la empresa condiciona, de manera importante, su desempeño exportador. En particular, las mayores adaptaciones que necesitan realizar regularmente los productores de bienes de consumo repercuten de manera desfavorable en su nivel de intensidad exportadora (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Louter et al., 1991; Alonso y Donoso, 1994).
- *Hipótesis 1c*: Una mayor calidad y eficiencia del proceso productivo asociada con el empleo de tecnología extranjera, generalmente más avanzada y/o de mayores prestaciones que la accesible a nivel doméstico, conlleva una capacidad superior para desplegar un comportamiento más activo en los mercados internacionales y, por tanto, una mayor intensidad exportadora (Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984a; Burton y Schlegelmilch, 1987; Alonso, 1994b).

- *Hipótesis 1d*: la presencia de un departamento altamente especializado en la realización de las funciones del comercio internacional incrementa la propensión exportadora de la empresa (Kirpalani y McIntosh, 1980; Denis y Depelteau, 1985; Christensen et al., 1987; Burton y Schlegelmilch, 1987; Diamontopoulos y Inglis, 1988; Alonso y Donoso, 1994; Alonso, 1994b)
- *Hipótesis 1e*: la capacidad de adquirir información comercial relevante sobre los principales mercados exteriores favorece la consecución de un mayor volumen relativo de exportaciones (Fenwick y Amine, 1979; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Kirpalani y McIntosh, 1980; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984a; Cavusgil y Naor, 1987).

Por lo que respecta a las características aptitudinales, nivel de compromiso y actitudes de los directivos, se trata de verificar si:

- *Hipótesis 2a*: una mayor cualificación directiva, basada en una mayor presencia de empleados con estudios superiores dentro de la empresa¹⁸, conlleva una mayor intensidad exportadora (Cavusgil, 1982; Barrett y Wilkinson, 1986; Mugler y Miesenböck, 1989; Ditchl et al., 1990).
- *Hipótesis 2b*: una planificación escasamente formalizada de las actividades de exportación, basada primordialmente en la cobertura de pedidos puntuales (no solicitados) procedentes del extranjero, disminuye el ratio de exportaciones sobre ventas de la empresa (Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil y Godiwalla, 1982; Cavusgil, 1984a; Mugler y Miesenböck, 1989).

¹⁸ Se supone, como medida aproximativa, que los titulados universitarios tienen, como mínimo, más posibilidades de copar los puestos de responsabilidad directiva en sus respectivas organizaciones.

- *Hipótesis 2c*: la presencia de unas percepciones y/o expectativas más favorables entre los directivos en relación a la rentabilidad de la actividad exportadora y/o al crecimiento esperado de la misma, así como de la posición competitiva de su empresa en torno a sus rivales, se relaciona con una propensión exportadora más elevada (Cavugil, 1984a; Alonso y Donoso, 1994).

Por último, en términos de la estrategia internacional de la empresa, se pretende contrastar si:

- *Hipótesis 3a*: el menor grado de concentración de la oferta exportadora influye favorablemente en la propensión a exportar de la empresa (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Christensen et al., 1987).
- *Hipótesis 3b*: el desarrollo de alianzas estratégicas con otras entidades a nivel internacional aumenta con la reducción del porcentaje de exportaciones sobre ventas (Alonso y Donoso, 1994).
- *Hipótesis 3c*: una política comercial más sólida, basada fundamentalmente en la diferenciación del producto, la marca y/o el precio, aumenta la intensidad exportadora (Kirpalani y McIntosh, 1980; Yaprak, 1985; Alonso, 1994b).
- *Hipótesis 3d*: la presencia de una estructura de distribución propia en el extranjero favorece la propensión exportadora de la empresa (Yaprak, 1985; Bilkey, 1982, 1985; Rosson y Ford, 1982; Alonso, 1994b).

- *Hipótesis 3e*: un mayor gasto relativo en actividades de promoción y publicidad en el exterior está positivamente relacionado con la propensión a exportar (Kirpalani y Mcintosh, 1980; Alonso, 1994b; Alonso y Donoso, 1994).

5.2.3. Resultados de la estimación del modelo a nivel general

La realización de sendos análisis de regresión (**tabla 7**) tienden a confirmar varias de las hipótesis realizadas, aunque no todas con la misma significación. Asimismo, se muestran altamente consistentes para las dos variables dependientes investigadas: la propensión exportadora absoluta y relativa, salvo en el caso de las variables estratégicas cuya significación es nula para esta última.

Tabla 7. Resultados de la estimación general mediante análisis de regresión múltiple.

VARIABLES	Código	Propensión exportadora absoluta	Propensión exportadora relativa
Tamaño: <100 empleados	var06bd_1	16.836228***	0.539117***
Tamaño: 100-500 empleados	var06bd_2	6.955096	0.266409**
Tipo de producto (MP/bienes intermedios)	var5d_1	17.583931***	0.561408***
Tipo de producto (bienes industriales)	var5d_2	8.841982***	0.307865***
Tecnología mayoritariamente extranjera	var38b	-0.309038	0.059542
Existencia dpto. de comercio internacional	var54b	7.901068***	0.223629***
Información cial. sobre prales. mercados	varr49b	11.378178***	0.325427***
% personal con estudios superiores < 3%	varr46bd_1	0.771888	-0.001662
% personal con estudios superiores 4%-10%	varr46bd_2	3.284355	0.041368
Cobertura de pedidos concretos (fortuitos)	var273	-4.167730*	-0.158442**
Expectativa cto. de la propensión a exportar	ctope2b	-0.484306***	-0.13495***
Rentab. percibida export. vs. vtas. interiores	varr2	-4,671188***	-0.120342***
Tecnología vs. competidores	varr6b	5.082299**	0.103441
Nivel serv. cliente respecto competidores	varr39b	2.907066	0.110176
Razón destino exp.: seguridad cobro	var307	10.137594***	0.304485***
% 3 prales. productos s/ exportaciones	var53b	3.787530*	0.059803
Existencia alianzas internacionales	varr11b	-0,246535	-0.034886
Política de pto: diferenciado-precio alto	var61b	-0.890777	-0.028009
Política marca export.: 100 % española	var65b	5.047081*	0.115898
% gastos prom.-public. / exportación: 0%	varr26bd_1	-2.172522	-0.028084
% gastos prom.-public. / exportación: 1-5%	varr26bd_2	2.876568	0.081894
Organ. propia distribución en el extranjero	varr30b	-4.551477*	-0.131916
CTE		5.971182	0.173378
Nº casos válidos		353	353
R ²		0.37684	0.34326
F		9.07086***	7.83999***

*Signif. < 0,1; **Signif. < 0,05; ***Signif. < 0,01. Fuente: elaboración propia a partir de la muestra catalana del ICEX-92.

De este modo, los factores que más tienden a determinar el nivel de variabilidad explicado de la propensión exportadora, tanto absoluta como expresada en términos relativos al promedio del sector, corresponden a características genéricas de la propia empresa y/o de sus directivos. Aunque la propensión exportadora (absoluta) parece mostrarse algo más sensible a determinadas decisiones estratégicas, cabe señalar que las dos medidas estáticas del nivel de desempeño exportador utilizadas se muestran, por lo general, mucho menos relacionadas con la estrategia exportadora que con las restantes variables explicativas, resultado que coincide con el obtenido previamente por Cooper y Kleinschmidt (1985).

En particular, se confirma una relación inversa entre el tamaño de la empresa y su comportamiento exportador, tal y como se postulaba. Las empresas catalanas investigadas de menos de 100 empleados (VAR06bd_1) exhiben, en promedio, una intensidad exportadora significativamente superior comparándolas con las de mayor tamaño -más de 500 empleados- (categoría omitida o de referencia). Dicho resultado también se produce entre las empresas de mediana dimensión (var06bd_2), aunque el efecto sólo es significativo atendiendo a su grado de propensión exportadora relativa. Así pues, tampoco se observa que, al relacionar su influencia con la de otras variables, la dimensión influya positivamente sobre el nivel de ejercicio de esta actividad. La mayor flexibilidad operativa que caracteriza a las empresas de pequeño y/o mediano tamaño facilita su adaptación más rápida a los requerimientos de los mercados exteriores, lo cual podría estar detrás del aumento en sus porcentajes de ventas exportadas con respecto al total.

Por otra parte, también se pone de manifiesto una mayor intensidad exportadora -tanto en términos absolutos como relativos- de las empresas productoras de materias primas/productos intermedios (VAR5d_1) y/o bienes industriales (VAR5d_2) frente a los productores de bienes de consumo. La mayor homogeneidad de la oferta de los primeros favorece el aumento de sus índices relativos de ventas en el exterior, en relación a los fabricantes cuya producción se centra en la elaboración de bienes de consumo. Éstos necesitan adaptarse, en mayor grado, a las características propias de los mercados de destino; un hecho que parece acabar limitando algo más sus exportaciones relativas. Así pues, la exportación como mecanismo de crecimiento tiende a favorecer, entre las empresas analizadas, la producción y comercialización internacional de bienes industriales y/o materias primas. Dichos productores se benefician más del hecho de que las diferencias culturales y/o de consumo entre los distintos países no obstaculizan tanto sus ventas en el exterior como en el caso de los fabricantes de bienes de consumo.

El carácter eminentemente extranjero de la tecnología disponible versus la utilización de tecnología nacional (VAR38b) no parece tener, a diferencia de lo que esperábamos, un efecto significativo sobre la propensión exportadora de las empresas catalanas presentes en la muestra. Por tanto, la utilización mayoritaria de tecnología española no se revela como una barrera importante de cara al desempeño de la exportación. Por contra, se confirma el hecho de que la disponibilidad de ciertos recursos organizativos especializados para el desempeño de las operaciones relacionadas con los mercados exteriores, como sería la presencia de un departamento de comercio internacional (VAR54b) y/o la de ciertos mecanismos de captación de información relevante sobre

tales mercados (VARR49b), afectan positiva y significativamente a la propensión exportadora de la empresa, tanto en términos absolutos como relativos.

En contra de lo que se postulaba, un menor porcentaje de empleados con estudios superiores (VAR46bd_1, VAR46bd_2), como medida de un menor grado de cualificación directiva, no presenta un efecto significativamente inferior sobre la intensidad exportadora de las empresas de la muestra. Parece, pues, que el tipo de preparación relevante por parte del directivo no se relaciona muy directamente con la obtención de una titulación universitaria de carácter general; confirmándose la importancia -ya detectada en el capítulo 3- que cabe atribuir a la formación especializada y a la acumulación de experiencia en la dirección de las operaciones internacionales.

El signo negativo y la elevada significatividad de los coeficientes asociados con la variable que recoge una escasa planificación de la actividad comercial en el exterior (VAR273) sí que es el esperado puesto que, cuanto más se reduce la actuación de la empresa a la mera satisfacción de pedidos concretos y no solicitados procedentes del extranjero, menor es la intensidad exportadora de la misma. Se deduce, por tanto, un aumento significativo de la propensión exportadora en aquellas empresas que tienden a planificar de forma más sistemática sus exportaciones.

Asimismo, se revela negativa y altamente significativa la relación existente entre una mayor expectativa de incremento en la propensión exportadora de la empresa en el futuro (CTOPE2b) y su nivel de propensión exportadora corriente. De esta forma, el hecho de asociar unas expectativas más elevadas en relación al aumento de las exportaciones (relativas) en los próximos años denota el carácter lógicamente menos

intenso en el nivel actual de desempeño exportador. Dicho resultado sería indicativo de la mejora esperada en términos del rendimiento potencial de estas empresas en los mercados exteriores frente a su nivel de realización presente.

Siguiendo con las variables referidas a las características actitudinales de los directivos, también cabe señalar que, cuanto menor es la rentabilidad percibida de las exportaciones en relación a la rentabilidad de las ventas domésticas de la empresa -esto es, la VARRR2 aumenta-, menor es la intensidad o propensión exportadora de la empresa en términos absolutos y/o relativos al promedio del sector. Por tanto, el hecho de que la tarea exportadora no tienda a contemplarse como un negocio menos rentable que el desempeñado tradicionalmente por la empresa en su propio mercado pone de manifiesto una actitud más positiva hacia ésta. Dicha actitud aparece vinculada con un cierto grado de ejercicio exportador, el cual parece requerirse para poder identificar, con mayor precisión, la rentabilidad verdaderamente asociada con esta actividad.

En cuanto a la percepción de ventajas competitivas para exportar por parte de los directivos, la percepción de ventajas de índole tecnológica (VARRR6b) exhibe una relación significativa con la propensión exportadora absoluta. Por contra, la identificación de un nivel de servicio al cliente superior al que proporcionan los competidores (VARR39b) no introduce efectos tan notables sobre la intensidad de la exportación; aunque sí se muestra altamente significativo el efecto de la selección de mercados exteriores basada en la seguridad que tienen los directivos de cobrar las exportaciones (VAR307) sobre la propensión exportadora, lo cual denota un mayor rendimiento asociado con la exportación hacia países económicamente más estables y/o con un menor grado de incertidumbre.

Por lo demás, las variables estratégicas introducen pocos efectos significativos, sobre todo a nivel de la propensión exportadora relativa a la media del sector. Sin embargo, el índice de exportaciones sobre ventas en términos absolutos aumenta significativamente cuando hasta un máximo de tres productos contabilizan la totalidad de las exportaciones realizadas por la empresa (VAR53b). A la luz de los resultados de este estudio, una mayor amplitud de la línea de productos comercializada en el exterior, es decir, un mayor intento por cubrir los diferentes segmentos del mercado abordado no contribuye claramente a reforzar la propensión a exportar. Ésta se relaciona, más bien, con la limitación de las líneas de producto que la empresa dirige al exterior y, de hecho, con las posibles economías de escala y/o experiencia que ello puede reportar.

Asimismo, aunque como veíamos en el capítulo 4 su uso parecía declinar entre las empresas de mayor propensión exportadora, la utilización de marca española en la totalidad de la exportaciones realizadas (VAR65b) -frente a la distribución sin marca y/o con marca extranjera- lleva a reforzar de manera significativa dicha intensidad en términos absolutos. Esto estaría recogiendo el efecto positivo que parece tener diferenciar el origen de la marca del producto sobre el comportamiento exportador. De hecho, esta vía de diferenciación del producto se muestra más eficaz que las restantes vías consideradas, en concreto, la fijación de un precio más elevado (VAR61b) y/o la realización de un determinado nivel de actividades de promoción y publicidad en el exterior (VAR26bd_1, VAR26bd_2). Así, aunque las empresas que menos gastan en promoción -en relación a las que más lo hacen- tienden a ver disminuida su intensidad exportadora tanto absoluta como relativa, este resultado no es estadísticamente significativo.

Un último resultado relacionado con la política de distribución de las ventas exteriores denota, a diferencia de lo que esperábamos, una menor intensidad exportadora de la empresa asociada con la disponibilidad de canales propios para la distribución en el extranjero. Este resultado, en principio sorprendente, consideramos que podría deberse o bien a una más que peculiar representación en la muestra de estudio de dichos mecanismos de distribución propia¹⁹, o bien a la necesidad de imponer una causalidad distinta a la relación existente entre intensidad exportadora y presencia de redes propias; de forma que no se postulara una mayor propensión exportadora debido a la presencia de una organización propia para la distribución en el extranjero, sino una mayor probabilidad de contar con tales redes propias entre las empresas de mayor intensidad exportadora absoluta. Ambos aspectos son analizados con más detenimiento en el próximo capítulo.

Los resultados expuestos hasta aquí vienen a demostrar, en definitiva, como las características de las empresa, de los directivos y de la estrategia internacional utilizada no gozan de la misma trascendencia a la hora de predecir la variabilidad asociada, a nivel general, con la intensidad exportadora de las empresas catalanas encuestadas. En concreto, se refleja el mayor peso de las variables estructurales de la empresa y del grado de compromiso/actitudes de sus directivos hacia la actividad internacional sobre las variables de estrategia exportadora, lo cual significa que ésta aún tiende a estar poco desarrollada.

El modelo aquí estimado ha tratado de identificar, considerando toda muestra analizada de manera homogénea, los factores determinantes del nivel de intensidad exportadora,

¹⁹ Lo cual no se corresponde con los resultados de la descripción de esta variable expuestos en el capítulo anterior.

entendida como una medida del compromiso internacional de la empresa. Sin embargo, puede tener un gran interés complementar dicho análisis determinando la robustez y/o estabilidad de los determinantes identificados tras definir una serie de niveles que caractericen el grado de desarrollo exportador alcanzado por cada una de las empresas. A ello nos dedicamos en el siguiente apartado.

5.3. ESPECIFICACIÓN DEL MODELO POR NIVELES DE DESARROLLO EXPORTADOR

5.3.1. Dimensiones del modelo y su operacionalización

El objetivo fundamental de este nuevo apartado es el de proceder a realizar una segunda estimación del modelo, esta vez por grupos de observaciones, que nos permita identificar si el perfil de determinantes hallado anteriormente varía significativamente según el nivel de desarrollo donde se encuentra la empresa exportadora. Se trata, en definitiva, de un intento de contrastar la existencia de diferencias significativas entre las empresas situadas en diferentes estadios del proceso exportador: un nivel inicial, separando entre aquéllas que experimentan un comportamiento más o menos activo, y otro avanzado que recoge a los exportadores de mayor éxito²⁰.

Las variables explicativas del modelo son, por tanto, las mismas que ya fueron seleccionadas y analizadas en el apartado 5.2., si bien ahora se busca determinar su efecto relativo en las etapas propuestas.

²⁰ En la medida que no se recogen en la muestra de empresas del ICEX-92 unidades sin un mínimo carácter exportador no tiene sentido tratar de contrastar un nivel de pre-involucración.

En cambio, la variable dependiente -nivel de desarrollo exportador- se operacionaliza mediante una colección de indicadores agrupados en torno a dos categorías principales: medidas del nivel de compromiso exportador y/o de su dinamismo en el tiempo. Dicha combinación permite definir la presencia de diferentes estadios indicativos de una mayor implicación exportadora de la empresa (tabla 10)²¹.

Tabla 10. Operacionalización del desempeño exportador de la empresa.

DIMENSION	VARIABLE	DESCRIPCIÓN / CRITERIOS CLASIFICACION
Compromiso exportador		
Intensidad o propensión exportadora	VAR0015b	0. % ventas exteriores / total ventas empresa \leq 25% 1. % ventas exteriores / total ventas empresa $>$ 25%
Intensidad exportadora relativa	PERELb	0. Propensión exportadora de la empresa / propensión exportadora media del sector \leq 1 1. Propensión exportadora de la empresa / propensión exportadora media del sector $>$ 1
Volumen exportador*	VAR73	Volumen de exportaciones 1992 (año base) en M.ptas.
Dinamismo exportador		
Variación de la propensión exportadora	CTOPE1bb	0. % propensión exportadora 1987 - % propensión exportadora 1992 (año base) \leq 0 1. % propensión exportadora 1987 - % propensión exportadora 1992 (año base) $>$ 0
Nivel de desarrollo exportador		
Exportadores pasivos	DEXP = 1	Exportadores cuyo índice de exportaciones sobre ventas es \leq 25% y su incremento entre 1987-92 es negativo o cero
Exportadores activos	DEXP = 2	Exportadores cuyo índice de exportaciones sobre ventas es \leq 25% y su incremento entre 1987-92 es positivo y/o aquéllos cuyo índice de exportaciones sobre ventas es $>$ 25% y su incremento entre 1987-92 es negativo o cero
Exportadores de mayor éxito	DEXP = 3	Exportadores cuyo índice de exportaciones sobre ventas es $>$ 25% y su incremento entre 1987-92 es positivo

* El elevado número de "missings" de esta variable en la base de datos disponible desaconseja su utilización.

La utilización simultánea de la intensidad exportadora y de su crecimiento en el tiempo como medidas del comportamiento exportador proporciona una imagen más fidedigna del mismo, permitiendo identificar dónde está localizada la empresa en términos de la cobertura del proceso. La intensidad exportadora absoluta goza de una gran tradición

²¹ Si bien los distintos puntos de corte han sido elegidos arbitrariamente, éstos tienden a ajustarse adecuadamente con las distribuciones de las variables relacionadas.

empírica a la hora de expresar el carácter exportador; si bien también conviene establecerla en términos relativos a la media del sector al que pertenece la empresa. Asimismo, su variación en el tiempo (en este caso entre los años 1987-1992) recoge, en cierta manera, la importancia que ha tenido el crecimiento relativo de las exportaciones de la empresa hacia los distintos mercados exteriores.

5.3.2. Resultados de la segunda estimación del modelo

En la **tabla 11** se presenta la estimación del modelo establecido. En ella se pone básicamente de manifiesto como los aspectos que más influyen a la hora de explicar la propensión exportadora de los llamados exportadores pasivos se concentran en sus características meramente estructurales; mientras que, entre los exportadores activos, las aptitudes, actitudes y creencias que exhiben los directivos también serían relevantes. Los exportadores de éxito, por su parte, son los únicos en los que se refleja la significatividad de algunas variables relacionadas con la estrategia internacional, junto con otras características de la empresa y/o de sus directivos.

Así, en términos del tamaño empresarial, cabe señalar que los exportadores activos con menos de 100 empleados son los que, entre las empresas de su categoría, exhiben un comportamiento exportador significativamente más intenso; mientras que, entre las empresas de mayor desarrollo o éxito exportador, tienden a ser las de una dimensión más bien intermedia las que exportan con mayor intensidad, si bien este último resultado no es significativo.

Tabla 11. Resultados de las estimaciones (mediante análisis de regresión múltiple) por etapas del desarrollo exportador.

VARIABLES	CODIGO	Etapa 1: exportadores pasivos			Etapa 2: exportadores activos			Etapa 3: exportadores de éxito	
		Propensión exportadora absoluta	Propensión exportadora relativa	Propensión exportadora absoluta	Propensión exportadora relativa	Propensión exportadora absoluta	Propensión exportadora relativa	Propensión exportadora absoluta	Propensión exportadora relativa
Tamaño: <100 empleados	var06bd_1	4.288567	0.154493	18.427858***	0.547467***	6.386022	0.252679	6.386022	0.252679
Tamaño: 100-500 empleados	var06bd_2	-0.638822	0.036422	4.255684	0.183436	6.619255	0.237557	6.619255	0.237557
Tipo de producto (MP/bienes intermedios)	var5d_1	3.561442	0.059734	18.324622***	0.489343***	19.455447***	0.790376***	19.455447***	0.790376***
Tipo de producto (bienes industriales)	var5d_2	7.695990***	0.258689**	5.706296	0.156928	18.401100***	0.730940***	18.401100***	0.730940***
Tecnología mayoritariamente extranjera	var38b	-1.377549	-0.045756	0.873147	0.119848	-1.103596	0.029459	-1.103596	0.029459
Existencia dpto. de comercio internacional	var54b	5.015631*	0.154022*	9.899641***	0.303227***	3.197018	0.029364	3.197018	0.029364
Información cial. sobre prales. mercados	varr49b	0.158288	0.026042	8.040536**	0.226877*	6.594039	0.068908	6.594039	0.068908
% personal con estudios superiores < 3%	varr46bd_1	4.117887	0.075965	8.533767**	0.243072**	-5.698892	-0.165566	-5.698892	-0.165566
% personal con estudios superiores 4%-10%	varr46bd_2	0.013748	-0.090865	4.329611	0.086615	-3.187935	-0.182950*	-3.187935	-0.182950*
Cobertura de pedidos concretos (fortuitos)	var273	-1.563048	-0.023578	-2.946429	-0.068408	1.174243	-0.069328	1.174243	-0.069328
Expectativa cto. propensión a exportar	ctope2b	0.144180	0.004962	-0.450966***	-0.012464***	-0.579767***	-0.017197***	-0.579767***	-0.017197***
Rentab. percibida export. vs. vtas. interiores	varr2	-1.193066	-0.019653	-4.168714***	-0.110868**	-3.272381**	-0.063612	-3.272381**	-0.063612
Tecnología vs. competidores	varr6b	-0.237388	-0.009193	2.175936	-0.006312	6.204204*	0.134477	6.204204*	0.134477
Nivel serv. cliente respecto competidores	varr39b	2.979584	0.109611	0.576704	0.038047	4.991711	0.164240*	4.991711	0.164240*
Razón destino exp.: seguridad cobro	var307	7.167071	0.252100	10.657734**	0.330526**	10.631950**	0.273351*	10.631950**	0.273351*
% 3 prales productos s/ exportaciones	var53b	1.093044	0.065931	1.551931	-0.020019	5.747591*	0.082978	5.747591*	0.082978
Existencia alianzas internacionales	varr11b	1.493290	0.022580	-4.988637	-0.162149*	-3.015941	-0.177843*	-3.015941	-0.177843*
Política de pto: diferenciado-precio alto	var61b	2.040820	0.058519	-1.725091	-0.099737	-6.063211*	-0.139349	-6.063211*	-0.139349
Política marca export.: 100% española	var65b	2.431501	0.150106	4.639035	0.110427	2.700258	0.006879	2.700258	0.006879
% gastos prom.-public. / exportación: 0%	varr26bd_1	5.447132*	0.112047	-6.216001	-0.154020	-4.798392	-0.143247	-4.798392	-0.143247
% gastos prom.-public. / exportación: 1-5%	varr26bd_2	1.585064	0.066287	-1.116392	-0.038316	-0.258516	-0.092575	-0.258516	-0.092575
Organización distribución propia extranjero	varr30b	-4.282914*	-0.155652*	2.929308	0.110184	-5.317305	-0.153109	-5.317305	-0.153109
CTE		1.975209	0.018699	6.165079	0.232060	31.051537**	1.057548**	31.051537**	1.057548**
Nº casos válidos		54	54	163	163	125	125	125	125
R ²		0.61149	0.56600	0.49206	0.46155	0.40364	0.40413	0.40364	0.40413
F		2.21784**	1.83767*	6.16469***	5.45471***	3.13806***	3.14450***	3.13806***	3.14450***

*Signif. < 0.1; **Signif. < 0.05; ***Signif. < 0.01 Fuente: elaboración propia a partir de la muestra de empresa catalanas del ICEX-92.

Por otro lado, los exportadores de bienes industriales son los que más se distinguen, dentro del grupo de exportadores pasivos, por su propensión exportadora; mientras que, los más propensos a exportar entre los exportadores activos serían los productores de materias primas. Sin embargo, al analizar los exportadores que han alcanzado un mayor nivel de desarrollo, la mayor intensidad exportadora está asociada, de forma significativa, con la producción tanto de materias primas-bienes intermedios, como de bienes industriales. Quiere ello decir, que sería en los niveles superiores de desarrollo exportador donde se aprecia, con mayor claridad, como los fabricantes de bienes de consumo ven reducida su propensión exportadora en relación a los demás.

Asimismo, la presencia de un departamento de comercio internacional, como unidad organizativa específica para la gestión de la operativa internacional, se muestra significativo para la mayoría de exportadores salvo en el grupo de mayor éxito, en el que la presencia del departamento se mantiene ligada, si bien ya no significativamente, con una mayor intensidad exportadora. Este resultado parece reflejar la importancia de contar con un departamento específico para el comercio internacional en las etapas más iniciales del proceso exportador. De manera similar, la presencia de mecanismos para la obtención de información comercial procedente del exterior se revelan importantes para el ejercicio de una cierta actividad exportadora, aunque sin alcanzar los niveles más desarrollados. El mayor grado de conocimientos basados en la experiencia acumulada internamente por los exportadores de mayor éxito en los mercados exteriores denota una independencia creciente de la información adquirida externamente a través de otros mecanismos específicos (contactos con intermediarios, consultas a organismos especializados, etc.). Ambos resultados matizan la evidencia encontrada al estimar el

modelo de manera global: la existencia de un departamento de exportación y de información comercial del mercado exterior (procedente básicamente del distribuidor) tienden a favorecer la intensidad exportadora de la empresa, aunque sólo durante ciertos estadios del desarrollo exportador. Alcanzado un cierto nivel de éxito en dicho desarrollo, la presencia de tales mecanismos ya no es tan decisiva.

Por lo que se refiere a las características directivas, no se detectan diferencias muy significativas entre los exportadores activos y los de mayor éxito, aunque sí entre estos dos últimos grupos y los más pasivos. En particular, la mejora en términos de exportaciones sobre ventas basada en seleccionar mercados de mayor seguridad en el cobro es muy parecida en los dos primeros, denotando una mayor experiencia en el manejo de las exportaciones. De todas formas, son justamente los exportadores de mayor éxito quienes tienden a asociar un grado de rentabilidad subjetiva más elevado con la actividad exportadora y los que más esperan mejorar en el futuro su nivel de realización presente. Además, son los únicos en valorar sus competencias tecnológicas y/o de servicio al cliente como aspectos favorables de cara a una mayor propensión exportadora y, curiosamente, los que mayor valor otorgan a la formación no especializada, si bien este resultado sólo es significativo en términos de la intensidad exportadora relativa.

Por último, y por lo que se refiere a variables estratégicas, las diferencias entre los tres grupos son, en sí, poco reveladoras. Se pone de manifiesto, de nuevo, una cierta carencia en la sofisticación de los elementos del marketing mix en todos ellos, independientemente de su nivel de alcance exportador; si bien los exportadores más exitosos exportan con mayor intensidad al concentrar su oferta de productos y lo hacen

meno intensamente al apoyarse en el precio para diferenciarlos. A su vez, tienden a ser estos exportadores y los activos los que, a través del establecimiento de acuerdos, consiguen -según el sector- sustituir una parte de sus exportaciones, revelándose la necesidad de haber adquirido una cierta experiencia exportadora previa de cara a identificar posibles aliados estratégicos. Por lo que se refiere al grupo de exportadores pasivos, estos parecen mostrarse especialmente inexpertos en cuanto a estas variables estratégicas; debiéndose investigar con particular detenimiento en el próximo capítulo la verdadera relación existente entre la propensión exportadora y la disponibilidad de redes propias en el exterior.

5.4. CONCLUSIONES

La búsqueda de los factores determinantes del comportamiento exportador de la empresa, así como de su expansión o proceso de desarrollo a lo largo del tiempo, ha generado una abundante investigación caracterizada por su elevada fragmentación, disparidad conceptual y marcada vocación empírica. La excesiva heterogeneidad metodológica, así como la escasa fiabilidad de ciertos resultados obtenidos, cabe achacarlas, en parte, a la complejidad intrínseca del proceso exportador que no facilita una modelización teóricamente clara y completa del fenómeno; aunque también se pone de manifiesto la ausencia de un marco conceptual adecuado que aglutine e integre el amplio trabajo empírico existente.

Dado que tiende a apreciarse, sin embargo, una notable congruencia en relación a los principales rasgos conceptuales asociados con dicho comportamiento exportador (1. las características demográficas, competitivas u organizativas referidas de la propia empresa; 2. las características y el compromiso de sus directivos 3. sus argumentos

estratégicos relativos al marketing internacional), se ha especificado un modelo del comportamiento exportador, contrastado mediante la información recogida en la muestra de 428 exportadores industriales catalanes del ICEX-92, que busca predecir la relación existente entre una serie de dimensiones internas a la propia empresa y el nivel de éxito obtenido en su desempeño a nivel internacional; midiendo dicho éxito en términos de su compromiso (intensidad exportadora) y/o nivel de desarrollo exportador. El modelo enfatiza, pues, los aspectos relacionados con las ventajas específicas de la empresa y, en relación con ellas, el diseño de su estrategia internacional como determinantes de su grado de competitividad en el exterior.

Como paso previo, ante la enorme cantidad de variables relacionadas con cada dimensión relevante del modelo en la base de datos del ICEX-92, se realiza una selección previa de las mismas, la cual está basada tanto en un análisis de tipo discriminante como en la revisión de literatura realizada a lo largo del capítulo. Esta selección estadística y conceptual de variables denota la existencia de ciertas características de la empresa, sus directivos y/o de la política comercial relevantes, cuyo efecto conjunto en la determinación del nivel de propensión exportadora de la empresa se intenta, precisamente, discernir. De este modo, las variables seleccionadas permiten contrastar si, para el caso concreto de las empresas catalanas de la muestra ICEX-92, se cumplen toda una serie de hipótesis relativas a las distintas dimensiones del modelo en términos del nivel de intensidad o propensión exportadora -absoluta y/o relativa-.

Los resultados tienden a confirmar varias de las hipótesis realizadas y, salvo en el caso de las variables de carácter estratégico, se muestran altamente consistentes para las dos variables dependientes: la propensión exportadora absoluta y relativa. Así, los factores

que más tienden a determinar el nivel de variabilidad explicado de la propensión exportadora, tanto absoluta como en términos relativos al promedio del sector, corresponden más bien a características genéricas de la propia empresa y/o de sus directivos; mientras que dichas medidas del nivel de desempeño exportador se muestran, por lo general, poco relacionadas con la estrategia exportadora. Los resultados, por tanto, otorgan un mayor peso a las variables estructurales de la empresa y a las actitudes de sus directivos hacia la actividad internacional sobre las variables de estrategia exportadora, lo cual significa que ésta aún parece estar escasamente desarrollada.

Atendiendo a las características de la propia empresa, se contrasta la *hipótesis 1a* que ponía de manifiesto una relación de signo opuesto entre el tamaño de la empresa y su comportamiento exportador. También se contrasta la mayor intensidad exportadora de las empresas productoras de materias primas/productos intermedios y/o bienes industriales frente a los productores de bienes de consumo, los cuales necesitan adaptarse en mayor grado a las características propias de los mercados de destino (*hipótesis 1b*). En cambio, el carácter eminentemente extranjero de la tecnología disponible no parece tener el efecto previsto (*hipótesis 1c*); aunque, tal y como se esperaba, la presencia de un departamento de comercio internacional (*hipótesis 1d*), así como la de otros mecanismos de captación de información relevante sobre dichos mercados (*hipótesis 1e*), afectan positiva y significativamente a la propensión exportadora de la empresa, especialmente al principio.

En términos de los directivos, el tipo de preparación relevante no se relaciona exclusivamente con la obtención de una titulación universitaria de carácter general tal y

como se postulaba (*hipótesis 2a*); lo cual estaría indicando la importancia atribuible a la formación especializada y a la acumulación de experiencia en la dirección de las operaciones internacionales de la empresa. Sí se contrasta, en cambio, los menores beneficios en términos de la propensión exportadora de la empresa asociados con la planificación poco sistemática de la actividad exportadora (*hipótesis 2b*), ya que cuanto más se reduce la actuación de la empresa a la mera satisfacción de pedidos concretos y no solicitados (fortuitos) procedentes del extranjero, menor es su intensidad exportadora.

Por lo demás, la *hipótesis 2c* también queda contrastada: el hecho de asociar unas expectativas más elevadas en cuanto a la mejora del rendimiento exportador en el futuro denota un esfuerzo algo menos intenso en el nivel de desempeño actual, lo cual es especialmente cierto entre los exportadores más desarrollados. Además, el hecho de que la tarea exportadora no tienda a verse como un negocio menos rentable que el desempeñado en su mercado doméstico está significativamente correlacionado con un mayor grado de ejercicio exportador, el cual parece requerirse para poder identificar, con mayor precisión, la rentabilidad asociada con esta actividad. Por último, la percepción por parte de los directivos de ventajas de índole tecnológica en su organización exhibe una relación significativa con la propensión exportadora; siendo también altamente significativo el efecto de la selección de mercados exteriores basada en la seguridad que tienen los directivos de cobrar las exportaciones.

Por su parte, las variables estratégicas introducen pocos efectos significativos, sobre todo a nivel de la propensión exportadora relativa a la media del sector. De hecho, la *hipótesis 3a* no se contrasta en el sentido propuesto, poniéndose en evidencia que la

mayor amplitud de la línea de productos comercializada en el exterior no contribuye a reforzar significativamente la propensión a exportar; por lo que ésta se relaciona, más bien, con la limitación de las líneas de producto que la empresa dirige al exterior. Asimismo, la utilización de marca española en la totalidad de las exportaciones realizadas se revela como la vía de diferenciación más eficaz en relación a las restantes vías consideradas: la fijación de un precio más elevado para el bien (*hipótesis 3c*) y/o la realización de un determinado nivel de actividades de promoción y publicidad en el exterior (*hipótesis 3e*). Tampoco la *hipótesis 3d* se contrasta en el sentido esperado, sino más bien al revés. Dicho resultado, relacionado con la política de distribución de las ventas exteriores, así como la falta de significatividad al contrastar la *hipótesis 3b* relativa al efecto del establecimiento de alianzas estratégicas, impone proponer una causalidad distinta a la relación existente entre intensidad exportadora y la presencia de redes propias o alianzas comerciales, un aspecto del cual nos ocupamos con mayor detenimiento en el próximo capítulo.

El último apartado de este capítulo se presenta como un complemento del análisis realizado previamente, intentando contrastar la existencia de diferencias significativas entre las empresas situadas en diferentes niveles del proceso exportador: un nivel todavía inicial, separando entre aquéllas que experimentan un comportamiento más o menos activo, y un nivel más avanzado o de exportadores de mayor éxito. Dichos niveles se operacionalizan mediante una combinación de medidas de compromiso exportador y su variación en el tiempo.

Además de matizar algunos de los resultados obtenidos en la estimación general del modelo, esta nueva versión del mismo tiende a poner en evidencia como los aspectos

que influyen más significativamente a la hora de explicar la propensión exportadora de los exportadores pasivos recogidos en la muestra de empresas catalanas del ICEX-92 se concentran en sus características meramente estructurales; mientras que, entre los exportadores activos, las aptitudes, actitudes y creencias de los directivos también serían relevantes. Los exportadores de mayor éxito, por su parte, son los únicos que reflejan la significatividad de algunas variables relacionadas con la estrategia internacional, junto con otras características tanto de la empresa como de sus directivos.

Cabe señalar, además, que no debería interpretarse este último ejercicio empírico como un intento de contrastar el paso de las empresas a través de una serie de etapas en su desarrollo como unidad exportadora, tal y como postulaban los distintos modelos empíricos agrupados en torno a la hipótesis de las fases de desarrollo que fueron revisados en el primer capítulo. A nuestro entender, el carácter *cross-section* (corte transversal) de la investigación realizada, dada la validez de los datos para un único año en concreto, no permite contrastar si, efectivamente, tiene lugar el paso de una etapa a otra del proceso, es decir, si se siguen las etapas propuestas por estos modelos. Únicamente una investigación claramente longitudinal permitiría contrastar dicha hipótesis.

Sin embargo, una vez identificados los determinantes del desempeño más exitoso de la exportación, el siguiente objetivo de nuestra investigación era el de razonar las causas de la progresión de la empresa hacia niveles crecientes de compromiso exterior, en el marco de las fases iniciales de su internacionalización. En este sentido, la decisión de internalizar versus no internalizar las operaciones de exportación dentro de la empresa, combinándolas o no con el establecimiento de redes propias para efectuar la

distribución y/o el establecimiento de alianzas estratégicas, si recogería esta proyección hacia un nivel de compromiso internacional superior, las causas de la cual se investigan en el capítulo siguiente.

Por lo demás, la investigación realizada en este capítulo permite extraer una serie de conclusiones relativas a los determinantes del comportamiento exportador de la empresa exportadora catalana y que, a modo de resumen, serían:

1. Los directivos son, a través de sus características aptitudinales y actitudinales, una de las variables más relevantes a considerar. La presencia de un órgano directivo mejor preparado y con una mayor visión internacional, cuyas actitudes y percepciones sean favorables a exportar y esté dispuesto a comprometerse con la actividad exportadora favorece un mayor nivel de desempeño exportador.
2. Las características de la empresa no manifiestan la misma influencia a la hora de correlacionarse con el éxito exportador. Así, variables tales como el tamaño o la tecnología no parecen ejercer una influencia tan directa como aquéllas más relacionadas con la capacidad de adquirir información sobre los mercados extranjeros y/o la capacidad de dotarse de una estructura organizativa más eficaz para exportar. No basta, por tanto, con la mera posesión de ventajas tecnológicas o ligadas con la dimensión de la empresa para operar con éxito en los mercados internacionales; éstas parecen necesitar complementarse con otras ventajas relativas al área de la estrategia, de la organización y/o de la capacidad de gestión.
3. La consideración de la actividad exportadora como un ámbito permanente de las decisiones estratégicas de la empresa, tanto a nivel de dominio como de política

comercial, tiende a contemplarse, a la luz de numerosos estudios empíricos, como una condición cada vez más fundamental para la consecución de un cierto nivel de éxito en el desempeño de esta actividad internacional. Sin embargo, dados nuestros resultados, dicho grupo de variables aún se hallan en una fase muy inicial de su desarrollo, siendo ésta la dimensión que, en conjunto, origina menos diferencias significativas entre los colectivos exportadores analizados.

CAPÍTULO 6. DETERMINANTES DE LA INTERNALIZACIÓN DEL CANAL INTERNACIONAL DE DISTRIBUCIÓN: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

INTRODUCCIÓN

Tal y como recogíamos en el primer capítulo, una de las decisiones más complejas durante el proceso de internacionalización empresarial hace referencia a la variación de los mecanismos o modos de entrada al exterior. Dado que esta investigación está contextualizada en las fases iniciales de este proceso, y en particular en el desarrollo de las actividades de exportación, nos remitimos aquí a la posibilidad de internalizarlas dentro de la empresa como primera modalidad -quizás la de un menor nivel de riesgo- de inversión directa en el extranjero¹.

La elección del canal de distribución en el exterior se concibe como una de las decisiones más retadoras que afronta cualquier exportador, dado su potencial impacto en el nivel de éxito obtenido en su actuación (Reid, 1987; Root, 1994). Una vez que un fabricante ha decidido la introducción de su producto/s en los mercados exteriores, se revela especialmente difícil elegir el nivel óptimo de integración o internalización que deberían manifestar sus canales de distribución en tales mercados, pudiendo constituir ésta la diferencia entre el éxito o el fracaso en algún mercado exterior.

La cuestión relevante parece ser, pues, determinar si se deberían comercializar tales productos mediante un canal propio de distribución (integración) o sería más eficiente,

¹ En este sentido, nos apartamos del intento de establecer una tipología general sobre los posibles modos de entrada al exterior que incluiría arreglos institucionales tales como la licencia, la franquicia, las empresas mixtas y/o las subsidiarias de producción ya que, técnicamente, caerían afuera del ámbito de la exportación.

por ejemplo, contratar la distribución con alguna organización independiente local o extranjera (canal no integrado)². Es decir, ¿qué grado de integración vertical deberían escoger las empresas en los mercados internacionales y por qué razón?

Nos enfrentamos, por tanto, a una decisión de integración vertical hacia delante en el ámbito internacional donde la elección se establece, básicamente, entre la utilización de una fuerza de ventas propia y/o filial comercial versus la intervención de intermediarios independientes (agentes y/o distribuidores externos). La primera opción corresponde a un canal integrado sobre el que el fabricante deposita, generalmente, un mayor control; mientras que la segunda constituye un canal no integrado (Anderson y Coughlan, 1987). Como forma de internacionalización, la integración vertical en los mercados de exportación -internalización exportadora- constituye una decisión estratégica muy relevante ya que supone la adopción de un mayor nivel de compromiso internacional a lo largo del proceso, contribuyendo a poner de manifiesto las posibles ventajas competitivas de las empresas durante su conversión en multinacionales (Campa y Guillén, 1995).

Hasta hace relativamente poco tiempo las decisiones de integración vertical en los mercados exteriores había sido una cuestión examinada básicamente entre empresas o corporaciones multinacionales, constituyendo por tanto el dominio casi exclusivo de grandes fabricantes cuya disponibilidad más que suficiente de recursos les permitía

² Anderson y Coughlan (1987) plantean esta crítica cuestión como una decisión del tipo "hacer o comprar": internalizar la actividad equivaldría a *hacer*, mientras que cederla a un canal independiente implicaría la alternativa de *comprar afuera*. Aunque la propiedad parezca proporcionar al entrante un mayor control sobre su canal de distribución internacional y una mayor proximidad con el cliente, no es menos cierto que requiere de una mayor responsabilidad, compromiso y aceptación de riesgos. Además, las elecciones sobre el canal una vez tomadas podrían ser difíciles de cambiar, por lo que esta cuestión de integrar o no la distribución exterior puede tener un gran impacto en el éxito de las operaciones internacionales de la empresa.

invertir en los mercados exteriores. Sin embargo, recientemente se sugiere a su vez una mayor aplicación de tales mecanismos entre las pymes (Reid, 1987; Osborne, 1996), detectándose cada vez más casos de pequeños y medianos exportadores que desarrollan intentos de internalizar sus redes comerciales en el exterior. Por tanto, la cuestión relativa a la integración de los canales internacionales de distribución parece tener una creciente importancia entre las pymes, resultando especialmente trascendente estudiar los factores que determinan dicha integración.

Cabe señalar, además, que buena parte de la novedosa literatura empírica en este campo se ha centrado preferentemente en el análisis de la gestión y/o la aparición de conflictos en el marco de las relaciones establecidas con los canales de distribución (Rossen y Ford, 1982; Bilkey, 1985), tomando como dada una forma de distribución determinada -casi siempre la independiente- más que en tratar de investigar la estructura misma del canal y, en particular, las causas que explican el porqué éste adopta una u otra forma. Sólo recientemente han ido surgiendo modelos de elección del canal de distribución en el exterior que se separan un poco del enfoque tradicional en esta rama del marketing internacional. Dichos modelos se enfocan hacia la naturaleza de la decisión de integración del canal distribuidor a partir, fundamentalmente, de consideraciones relativas a los costes de producción y transacción.

En la línea iniciada por estos trabajos, que investigan el tipo de factores que parecen afectar las formas organizativas (básicamente, integradas versus independientes) escogidas por las empresas en los mercados exteriores, es donde se enmarca el contenido del presente capítulo de esta investigación. Su objetivo principal es el de configurar un marco conceptual adecuado que recoja los determinantes del grado de

internalización exportadora de la empresa industrial -tanto catalana como del resto de España-, como fórmula de internacionalización que la empieza a convertir en una verdadera multinacional, lo cual parece tener un particular interés en el caso de economías que, como la nuestra, carecen manifiestamente de ellas.

Se cubriría, de esta forma, otro de los objetivos propuestos al principio: el de razonar las causas explicativas de la transición por parte de la empresa hacia niveles crecientes de compromiso internacional, representada en este caso por la internalización de su actividad exportadora. Para ello, tras examinar los argumentos teóricos que denotan el impacto de los costes de producción y de transacción sobre la integración vertical del canal de distribución en el exterior, se revisa la principal literatura empírica al respecto. Dicha revisión facilita el desarrollo de las principales hipótesis de investigación, describiéndose asimismo el método y la lista de variables operacionales que permitirán testarlas en base a los datos disponibles. Finalmente se exponen comparativamente los resultados, así como las principales conclusiones que se derivan del análisis realizado.

6.1. LA INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

6.1.1. Enfoques teóricos en la literatura

La revisión realizada a lo largo del primer capítulo sugeriría la existencia de dos enfoques potencialmente utilizables para explicar las decisiones de integración de los canales de distribución en el exterior: 1. la hipótesis de las fases de desarrollo representada, básicamente, por el modelo del proceso de internacionalización o U-model propuesto por algunos autores agrupados en torno a la Escuela de Uppsala

(Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990); y 2. el análisis de costes de transacción (TCA) desarrollado fundamentalmente por Williamson (1975, 1985), el cual ha visto extendida su aplicación al ámbito de la internacionalización de la empresa y, en particular, a la decisión de internalizar los canales de distribución en los mercados exteriores (Reid, 1983, 1984a; Anderson y Coughlan, 1987; Klein et al., 1990).

El primero de estos enfoques señalaba, básicamente, que las empresas empezarían a exportar hacia mercados relativamente cercanos al de origen (física y/o, sobre todo, psicológica o culturalmente) mediante mecanismos bastante inmediatos, como eran los agentes de ventas. Sólo a medida que se acumulara una mayor experiencia en el mercado iría incrementando gradualmente su nivel de compromiso internacional, adoptando mecanismos cada vez más directos de operación y que, eventualmente, finalizarían con el establecimiento de subsidiarias productivas en el exterior. Esta hipótesis, por tanto, postula toda una serie de cambios en la estructura organizativa elegida a nivel internacional como el rasgo diferenciador de la mayor implicación de la empresa en las actividades de exportación, sugiriendo que las empresas manifiestan una tendencia natural a integrarse verticalmente en el tiempo y en una secuencia predeterminada: la utilización previa de agentes de ventas independientes facilita el establecimiento posterior de subsidiarias de ventas en el exterior que proporcionan un mayor control. Éstas, a su vez, permiten establecer un flujo más directo de información con el mercado y facilitan el paso siguiente, centrado en el desplazamiento de capacidades productivas hacia los mercados de exportación.

Sin embargo ya vimos como, pese a su innegable capacidad de sugerencia y grado de aceptación en la literatura empírica sobre la exportación en las pymes, este enfoque parecía acusar ciertas limitaciones en el análisis (Reid, 1983, 1984a; Osborne, 1996). En primer lugar, el modelo sugiere que las empresas pasan a través de todas y cada una de las etapas preestablecidas de antemano; sin determinar, realmente, las causas que explican el paso de una a otra. Además, muchos fabricantes ni tan siquiera se integran hacia adelante en la distribución doméstica, siendo aún menos probable que lo hagan en el exterior. Por último, las empresas también pueden combinar distintos mecanismos de exportación sin adherirse exclusivamente a las etapas sugeridas en el modelo; el cual, en cambio, no contempla esta posible combinación de canales en los diferentes mercados de exportación e, incluso, en un solo mercado.

De aquí que prestásemos atención a un enfoque alternativo: el ACT, *análisis de costes de transacción*, popularizado por Williamson (1975, 1985), considerado como una teoría alternativa basada en la contingencia (Reid, 1984a). Parece estar bastante aceptado que los recientes desarrollos en el marco de esta teoría proporcionan vías útiles para analizar los postulados referentes al alcance de la integración vertical de la empresa en los mercados de exportación y, en general, en las transacciones de comercio exterior. En particular, destacan sus predicciones sobre las circunstancias bajo las cuales se esperaría que la empresa integrara dichas transacciones en su interior.

Cabría preguntarse, pues, ¿hasta qué punto una empresa debería tratar de desempeñar internamente todas las funciones ligadas con la comercialización de sus productos -ya sea doméstica y/o exterior-, en vez de confiar tales funciones a agentes o intermediarios externos? La respuesta tradicional a esta pregunta se ha basado en el argumento de los

costes de producción: se supone que las empresas aspiran a obtener un mayor control de sus actividades y, por tanto, muestran una preferencia por la integración de dichas funciones. De todas formas, tales arreglos no serán posibles a menos que los costes fijos asociados puedan repartirse entre un mayor volumen de negocio. Así, sólo en la medida que dicho volumen vaya aumentando, las empresas pueden especializarse en el desempeño de la función comercializadora y acceder a los beneficios que proporcionan las economías de escala. En términos, pues, de eficiencia los costes de producción son importantes; aunque, tal y como señalan Klein et al. (1990, p. 197), “insuficientes por sí solos para explicar las variaciones en la integración del canal (distribuidor)”³.

La perspectiva del ACT (Williamson, 1975, 1985) parte de la premisa básica según la cual las empresas tratan de minimizar la suma de los costes de producción y de transacción. Para ello internalizarán ciertas actividades que puedan realizar a un coste inferior, confinando al mercado aquéllas en las que otros agentes tengan una ventaja en costes. Se supone, sin embargo, que los participantes en el mercado pueden estar sujetos a factores tales como la racionalidad limitada y/o la presencia de información imperfecta o asimétrica. Esto provoca que algunos actores se comporten, a veces, de manera oportunista, tratando de engañar a la otra/s parte/s en su propio beneficio. En particular, bajo condiciones de incertidumbre, racionalidad limitada de los agentes y/o “fallos del mercado” en la transacción de determinados activos, los costes asociados con este mecanismo de gobierno -el mercado- pueden ser tan importantes que a la empresa le convenga más internalizar; aceptando un incremento en los costes internos, al

³ En particular, el argumento relacionado con los costes de producción no parece tener excesiva utilidad para explicar el uso de intercambios en el mercado por parte de grandes empresas o los diferentes grados de integración exhibidos por empresas de un menor tamaño y/o experiencia.

internalizar la transacción en su dominio en vez de recurrir al mercado, por una reducción en los costes de transacción (Williamson, 1985).

Así pues, los costes de transacción (asociados con gobernar el sistema de intercambio establecido) tienden a ser suficientemente bajos en los mercados altamente competitivos, proporcionando un escaso incentivo a sustituir el intercambio en el mercado por su internalización en el dominio de la organización. Sin embargo, cuando la presencia de determinados fallos en el mercado denotan su incapacidad para gobernar determinadas transacciones -y, en particular, para imponer ciertas limitaciones en los comportamientos y/o hacer cumplir los contratos entre las partes-, cabe esperar que las empresas traten de internalizar dichas transacciones para reducir los costes de intercambio. Cabe, sin embargo, señalar un límite a esta integración, debido al hecho de que las organizaciones tampoco son perfectas y también presentan costes, en este caso, de internalización⁴.

A diferencia de los costes de producción que pueden medirse con una relativa facilidad, los costes de transacción son muy difíciles de medir directamente al representar las consecuencias potenciales de decisiones alternativas (Klein et al., 1990). Se atiende, por tanto, a la presencia de ciertos atributos de las transacciones -como el nivel de activos especializados que requiere el intercambio, la incertidumbre que lo rodea y/o la frecuencia con que tiene lugar-, como posible factores que originan la ineficiencia de la

⁴ Aunque este análisis parece aminorar el impacto de los costes de producción en la integración vertical hacia adelante, en realidad el objetivo pasa, como ya se ha indicado anteriormente, por minimizar la suma de los costes de producción y transacción a la hora de tomar tales decisiones (Williamson, 1985, p. 92-94, 129), estableciéndose el principio de que cuanto mayores sean los costes de contratar externamente en el mercado, mayor será el incentivo para internalizar las transacciones.

mediación del mercado como mecanismo de gobierno⁵. De hecho, los costes de transacción relevantes incluyen (Salas, 1991; Campa y Guillén, 1995):

1. *costes ex-ante*: relacionados con los problemas de información entre compradores y vendedores al establecer el contacto, conocer las preferencias y las demandas recíprocas y acordar el precio.
2. *costes ex-post*: resultantes del comportamiento oportunista de la otra parte (agente, distribuidor mayorista, detallista, cliente o usuario final, etc.) lo que alienta la realización de actividades para controlar el cumplimiento del contrato.

De esta forma, el ACT establece que las empresas tenderán a internalizar sólo si los costes ex-ante y ex-post fueran tan onerosos que dicha internalización, como alternativa a las transacciones en el mercado, resultara menos costosa globalmente. Determinadas características asociadas con el producto y el mercado (especificidades de los activos, incertidumbre externa, frecuencia de las transacciones, etc.) pueden asociarse, pues, con unos mayores costes de transacción y, por lo tanto, con una mayor probabilidad de que la empresa internalice dicha operación en su interior (Anderson, 1985).

En términos de la elección entre un canal de distribución integrado versus independiente para servir un mercado exterior tiende a postularse, desde este enfoque, una cierta superioridad *a priori* de la contratación de intermediarios en el mercado, ya que el fabricante tiene la habilidad de reemplazar a aquellos distribuidores cuyo

⁵ La especificidad de los activos indica hasta qué punto se necesitan inversiones especializadas para apoyar un intercambio, mientras que la incertidumbre recoge la habilidad para predecir las contingencias relevantes a la empresa (tanto internas como externas) y la frecuencia se refiere a la recurrencia con que tiene lugar la transacción entre las partes (una sólo vez o muy a menudo).

rendimiento no sea muy satisfactorio (Anderson y Coughlan 1987; Osborne, 1996). Sólo cuando dicha habilidad -por las razones que fuesen- quedase disminuida, los costes de transacción debidos a la actuación en el mercado mediante canales independientes podrían aumentar tanto que el interés por integrar la actividad también aumentaría⁶.

A priori, pues, conviene escoger una canal independiente y local (agente/distribuidor) porque es más probable que sepa cómo comercializar el producto de manera eficiente. Al utilizarse dicho canal independiente, el distribuidor adquiere ciertos *activos* (conocimiento de la marca y del producto del fabricante, relaciones con los proveedores y clientes, conocimiento del mercado y de la competencia, etc.) que representan costes de transacción para el fabricante. En un mercado suficientemente competitivo, donde existen muchos distribuidores con un nivel parecido de conocimientos, estos costes de transacción no son muy elevados porque el fabricante puede hallar fácilmente nuevos distribuidores y/o reemplazar los que demuestren un escaso nivel de desempeño. En cambio, si existen pocos distribuidores en el mercado, éstos no pueden sustituirse con la misma facilidad, por lo que dichos costes de transacción aumentan notablemente. En una situación semejante, lo más probable es que la empresa se plantee integrar el canal de cara a motivar y controlar más de cerca al distribuidor.

⁶ "...A priori, para el entrante es mejor escoger un canal independiente. Esto le permite obtener los beneficios de contar con un especialista de la distribución en el mercado exterior, que incluyen las economías de escala y de gama que obtiene el agente independiente reuniendo las demandas de servicio de distribución de varios fabricantes. Además, evitando la integración, el entrante evita algunas de las desventajas de las estructuras burocráticas de gobierno (Williamson, 1979) ... La contratación en el mercado de los servicios de distribución funcionará bien cuando dicho mercado sea competitivo, porque un distribuidor que demuestra un escaso nivel de desempeño puede ser reemplazado. De hecho, la amenaza de sustitución es suficiente por sí sola para disciplinar un sistema de distribución independiente. Así, las ventajas de los intermediarios son tan elevadas que constituyen la opción escogida por defecto, a menos que los costes de transacción de negociar con estos agentes independientes aumenten a un gran nivel". (Anderson y Coughlan, 1987, p. 72).

6.1.2. Una revisión de la literatura empírica

Dado el desarrollo del ACT por parte, sobre todo, de Williamson (1975, 1985), en los últimos años ha ido emergiendo un número creciente de estudios que adoptan esta perspectiva para desarrollar y/o contrastar determinados modelos sobre la integración de los canales de distribución; si bien todavía son escasos los que se centran específicamente en el ámbito de los mercados internacionales. Además, los estudios empíricos existentes sobre el nivel de internalización de las actividades de comercialización presentan ciertas limitaciones que los restringen considerablemente.

En primer lugar, predominan claramente los trabajos que analizan la integración vertical hacia adelante en el propio contexto doméstico más que en el ámbito de los mercados de exportación (Anderson, 1985; John y Weitz, 1988). En segundo lugar, una amplia variedad de estudios suelen recoger la evidencia aportada por empresas de una dimensión bastante considerable, originarias de países altamente desarrollados -EE.UU o Canadá, principalmente- y que, salvo en trabajos como el de Klein et al. (1990), pertenecen a una industria y/o categoría de producto muy determinada, caracterizada habitualmente por un mercado contenido tecnológico (Anderson, 1985; Coughlan, 1985; Anderson y Coughlan, 1987; Agarwal y Ramaswami, 1992; Erramilli y Rao, 1993).

Asimismo, varios de los esfuerzos realizados hasta ahora se limitan a formular y, en algunos casos a contrastar empíricamente, determinados aspectos relacionados casi exclusivamente con el ACT (Reid, 1983; Anderson, 1985; Coughlan, 1985; Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; John y Weitz, 1988; Klein et al., 1990; Erramilli y Rao, 1993).

Aunque casi todos estos trabajos aportan evidencias en favor del enfoque de costes de transacción, son pocos los que ofrecen una explicación más amplia del grado de integración de los canales de distribución en los mercados internacionales. De hecho, la mayoría de los intentos de explicar este fenómeno tienden a considerar un conjunto de factores económicos que afectan a la naturaleza de las transacciones en el mercado, infravalorando otras características relativas al producto, a la propia empresa o a las condiciones culturales y/o políticas de los mercados en los que opera (Osborne, 1996).

Además, salvo la relación regularmente positiva entre la especificidad de los activos envueltos en una transacción y el nivel de integración del canal utilizado, numerosos resultados suelen contradecirse; especialmente en lo que respecta al impacto de dimensiones tales como el grado de incertidumbre externa y/o la importancia relativa de los costes de producción frente a los de transacción (Klein et al., 1990).

Pese a estas limitaciones, ciertas contribuciones recogidas en la literatura cabe considerarlas como relevantes. Así, destacan por su vocación más integradora los trabajos empíricos de Anderson y Coughlan (1987) o Klein et al. (1990), ambos inspirados fundamentalmente en la literatura de costes de transacción; así como las investigaciones de Campa y Guillén (1995) u Osborne (1996).

Anderson y Coughlan (1987), formulan y contrastan un modelo sobre la integración de la función de distribución internacional en el que tratan de reunir una lista de factores que afectan a las formas organizativas escogidas por las empresas (integradas o independientes) en el exterior. Klein et al. (1990) también desarrollan y contrastan un modelo que, basándose en el análisis de costes de producción y de transacción, permite explicar la elección entre diferentes alternativas estructurales que reflejan un nivel

creciente de integración (intercambios en el mercado, mecanismos intermedios y modos jerárquicos) por parte de un colectivo de empresas exportadoras canadienses compitiendo en los mercados internacionales.

Por su parte, Campa y Guillén (1995), amparándose en el “paradigma ecléctico” (Dunning, 1979, 1988; Agarwal y Ramaswami, 1992)⁷, tratan de diseñar un marco conceptual más amplio -integrando aspectos procedentes de la literatura de costes de transacción, teoría contingencial de la organización y la organización industrial- para entender las circunstancias bajo las que las empresas deciden internalizar sus actividades de exportación, así como los arreglos institucionales que utilizan. Curiosamente, el análisis empírico está basado en un muestra formada por 871 empresas industriales representativas del colectivo exportador español, algunas de las cuales empiezan a internacionalizarse a través de alianzas comerciales o inversiones directas en redes de distribución en el exterior. Por último, Osborne (1996), centrándose en otro colectivo de pymes exportadoras, postula y contrasta una serie de hipótesis relativas a los efectos que tienen la transacción de activos específicos, ciertas características empresariales (ventas, tamaño y experiencia) y del mercado (volatilidad y diversidad), así como el grado de similitud cultural y de estabilidad política del mercado-país extranjero, sobre la naturaleza y/o selección del grado de integración del canal distribuidor en el exterior.

Pese a lo interesante de éstas y otras contribuciones, se percibe la necesidad de elaborar nuevos estudios empíricos que, partiendo de un marco general de referencia, analicen

⁷ Según el cual, las empresas se internacionalizan en base a diferentes combinaciones de tres tipos de ventajas: localizacionales, de propiedad específica y de internalización (coordinación jerárquica dentro de la misma empresa).

muestras empresariales representativas de la variedad propia de la actividad industrial. Conviene, asimismo, que tales trabajos tomen como principal punto de referencia empírica colectivos exportadores poco investigados, en especial los de países cuyo nivel de desarrollo no sea tan elevado y/o que carezcan tradicionalmente de grandes multinacionales. De hecho, se espera que mediante el recurso a canales cada vez más internalizados de distribución que permitan un acceso más directo a los distintos mercados de exportación, tales empresas inicien su conversión en verdaderas multinacionales en sus respectivos sectores (Campa y Guillén, 1995). Este capítulo trata, justamente, de contribuir a satisfacer esta inquietud investigadora, describiendo y comparando analíticamente el comportamiento de los exportadores industriales catalanes con los del resto de España en esta cuestión.

6.2. UN MARCO GENERAL DE LA ELECCIÓN DEL CANAL INTERNACIONAL DE DISTRIBUCIÓN

El dilema de la internalización de las actividades de exportación se basa, en última instancia, en el hecho de que es altamente probable que una empresa exportadora prefiera establecer un mecanismo institucional propio o bien compartido para desempeñar sus actividades comerciales y/o de distribución en el exterior, frente a la alternativa de proceder a su contratación en el mercado mediante la realización de determinadas transacciones, siempre y cuando los costes asociados con esta internalización queden compensados por los beneficios derivados de ejercer un control más directo sobre su desempeño (Root, 1994).

Así, uno de los aspectos más considerados habitualmente es el de la minimización de costes de producción y/o de transacción. Dicha minimización pasa, básicamente, por la

comparación de los costes inherentes a la formulación y cumplimiento de los contratos establecidos con agentes y/o distribuidores independientes en el extranjero, o incluso directamente con los usuarios finales, con los mayores costes administrativos que supone internalizar dentro de la empresa las actividades relacionadas con la distribución en los mercados exteriores (Hennart, 1982; Klein et al., 1990).

A su vez, se detecta una cierta voluntad entre los directivos por intentar controlar al máximo las operaciones relacionadas con el marketing y la distribución, entendiéndose como el mecanismo que permitirá realizar y coordinar mejor las distintas funciones de la producción (aprovisionamiento, fabricación, comercialización y prestación de servicios complementarios a la venta), atender y satisfacer más directamente las necesidades del consumidor o captar más de cerca la retroinformación que proporcionan los mercados (Root, 1994). Este interés por satisfacer la necesidad de control en el ejercicio de tales actividades distributivas también podría llevar a la empresa a considerar, y en algunos casos a decidir, su internalización.

De manera similar, los intentos destinados a utilizar y/o proteger de la mejor manera posible sus activos, recursos y capacidades específicas de la posible imitación por parte de sus competidores, así como de superar las asimetrías de conocimientos entre los participantes durante el acceso a un mercado más bien desconocido (Contractor y Lorange, 1988), pueden determinar el interés por integrar una buena parte y/o la totalidad de estas actividades en el dominio de la empresa. Sin embargo, proceder a dicha integración también supone la aceptación de unas mayores cargas estructurales que no siempre pueden asumirse.

Hasta ahora, la mayoría de estos aspectos casi siempre han sido tratados de una manera aislada, siendo tan escasos como sugerentes los intentos habidos de reunirlos en un único modelo o marco general. Nos proponemos desarrollar en este capítulo un marco explicativo adecuado de la selección, por parte de la empresa exportadora, entre dos alternativas estructurales distintas para la distribución internacional de su producto o línea de productos hacia los mercados exteriores. Dicho marco trata de integrar, pues, aspectos relacionados con los “fallos del mercado”, que generan elevadas ineficiencias en la transacción de determinados activos (en particular, intangibles y/o específicos); el volumen del canal distribuidor y su relación con los costes de producción; las características estructurales de la empresa y/o de su actividad exportadora; el grado de proximidad geográfica y/o cultural con los mercados extranjeros; así como la percepción de determinadas ventajas u obstáculos en el desempeño de la función de distribución en el exterior.

De todas maneras, una cuestión previa al establecimiento de las hipótesis hace referencia al concepto utilizado de integración o nivel de internalización exportadora, para lo cual nos basaremos en las fórmulas de propiedad y/o cooperación versus las de contratación en el mercado del canal de distribución a nivel internacional.

6.2.1. Internalización exportadora

En general, cada autor tiende a especificar su propia definición o tipología relativa a la integración del canal distribuidor, lo cual complica la comparación de los resultados obtenidos⁸. Sin embargo se acepta generalmente la disponibilidad de una amplia variedad de mecanismos alternativos para exportar a los mercados internacionales, los

⁸ En este sentido, los trabajos empíricos citados en el apartado anterior constituyen un buen ejemplo.

cuales se diferencian entre sí por el grado de control ejercido sobre los activos necesarios para la distribución internacional del producto (Alonso, 1993a, 1993b, 1994a).

Así se puede encontrar desde fórmulas de exportación indirecta, en las que dicho control sería prácticamente nulo, hasta los métodos mucho más habituales de exportación directa (Jarillo y Martínez, 1991; Root, 1994)⁹. Estos últimos, a su vez, permiten definir todo un “continuum” de modalidades que abarcarían desde la realización de operaciones a través de agentes comisionistas y/o distribuidores independientes ya localizados en los mercados de destino, encargados de gestionar en mayor o menor grado la distribución y/o la venta del producto final -formas no integradas o independientes-, hasta el desarrollo plenamente interno de todas las actividades necesarias para la comercialización del producto mediante la creación de redes u organizaciones propias de distribución en el extranjero (una inversión directa en forma de delegación/subsidiaria comercial, distribución a través de la sede central, el desplazamiento del equipo de ventas y/o de los productos directamente a los mercados o clientes de destino, etc.) -formas propias, integradas o internalizadas-.

Entre ambos extremos cabría considerar cualquier otra combinación de mecanismos de exportación directa, incluyéndose algunas opciones intermedias como el establecimiento de acuerdos o alianzas comerciales estratégicas con entidades

⁹ En el primer caso -exportación indirecta- las exportaciones, bastante poco frecuentes, se gestionan como una venta doméstica más; si bien realizadas a unos intermediarios independientes localizados en el país de origen de la empresa. Dichos intermediarios suelen adquirir la titularidad de los bienes del fabricante para revenderlos a otros intermediarios y/o clientes finales en el extranjero; lo que les convierte, de hecho, en los verdaderos “exportadores”. En el segundo -exportación directa- el fabricante se involucra más directamente en esta actividad, adquiriendo propiamente el calificativo de empresa exportadora. En este capítulo nos centramos, fundamentalmente, en este segundo mecanismo exportador.

localizadas en el país extranjero, o bien la posibilidad de compartir conjuntamente la propiedad de los activos necesarios para la distribución en forma de una empresa mixta *-joint venture-* comercial (Anderson y Gatignon, 1986; Klein et al., 1990; Alonso, 1993a, 1993b, 1994a; Alonso y Donoso, 1994).

En este estudio se pretende identificar las diferencias existentes entre tales mecanismos de intercambio en el ámbito de la exportación: la mera contratación en el mercado, versus la propia organización; integrando, con ésta última, la opción de las formas mixtas o intermedias.

El mecanismo del mercado se refleja en la utilización de redes ajenas, formadas por agentes comisionistas y/o distribuidores independientes que actúan en los mercados extranjeros¹⁰. Las restantes formas posibles se consideran conjuntamente ya que todas implican un mayor grado de internalización de las actividades de exportación (Campa y Guillén, 1995) y, por tanto, de compromiso internacional. Así, el establecimiento de una alianza comercial de carácter estratégico con una empresa extranjera denota el recurso hacia un nivel más bien intermedio de integración, que intenta aprovechar a fondo la presencia y/o los conocimientos disponibles por el socio en el mercado en cuestión, sin necesidad para el exportador de implantarse físicamente en el mismo. Por otra parte, la utilización de redes propias para efectuar la distribución indicaría un grado aún mayor de internalización de esta actividad, al contar el exportador con su propio establecimiento comercial en el extranjero. En tal caso, la delegación/subsidiaria

¹⁰ En realidad, ambas figuras son algo distintas: el distribuidor suele tomar la titularidad del producto y desempeñar la mayoría de las funciones necesarias para su comercialización en el extranjero, actuando ciertamente como un "revendedor" y derivando un margen por ello. El agente, en cambio, no adquiere dicha titularidad; se ocupa de la venta a comisión y deja para la empresa exportadora el desempeño de varias operaciones necesarias: almacenaje, transporte, distribución, publicidad, prestación de servicios auxiliares, etc. (Root, 1994).

comercial suele erigirse como la fórmula más habitual; si bien cabría admitir otros mecanismos tales como la distribución a través de la sede central -sobre todo, en el caso de compañías intervenidas por el capital extranjero- o incluso participar de la propiedad de una *joint-venture* comercial, una opción quizás más próxima a un modo intermedio.

6.2.2. *Las hipótesis del estudio*

6.2.2.1 Volumen del canal y amplitud de la línea de productos

En un contexto exportador, los costes de producción recogen los costes asociados con el desempeño de las funciones productivas, de marketing y/o distribución a nivel internacional. Si el volumen de producto llevado a través del canal al exterior es relativamente bajo, la empresa exportadora seguramente preferirá intercambiarlo en el ámbito del mercado, en la medida que es posible que algunos intermediarios puedan manejar el producto de forma más eficiente juntando las líneas de varios fabricantes. En cambio, cuando dicho volumen fuese más elevado, la ventaja en costes de producción del mecanismo asociado al mercado -el recurso a los intermediarios independientes- podría reducirse. Así pues, la empresa que exportase una determinada línea de productos en mayor volumen debería estar capacitada para acceder a las posibles economías de escala en el ejercicio de esta función; reduciéndose, consecuentemente, sus costes de producción. Cabe esperar, por tanto, una relación de signo positivo entre el valor de las ventas exportadas por la empresa y la internalización del canal de distribución en el exterior (Klein et al., 1990; Osborne, 1996).

Así, el establecimiento de una *joint venture* comercial o de una subsidiaria de ventas en algún país extranjero, por ejemplo, puede verse facilitado si el exportador cuenta con

elevados volúmenes de facturación en el mercado en cuestión. Estas estructuras más complejas implican mayores costes fijos cuya cobertura requiere, lógicamente, de niveles comparativamente más altos de exportación¹¹.

H1a: Cuanto mayor sea el volumen de las exportaciones realizadas para unas determinadas clases y/o líneas de producto en el mercado exterior, menor será la probabilidad de recurrir a fórmulas exclusivamente ajenas para efectuar la distribución.

Por otro lado, si el negocio internacional de la empresa se concentra en torno a unos pocos productos y/o líneas de producto claves, cabría esperar una mayor disposición a comprometer recursos para asegurar el control y un contacto mucho más directo con los principales clientes, lo cual debería incentivar la posibilidad de integrar dichas actividades dentro de la empresa (Anderson y Coughlan, 1987).

Sin embargo, también parece lógico plantear una relación en sentido contrario: si a través de un mismo canal se lleva al exterior una gama más amplia de productos, éste podría acabar integrándose. En la medida que dicha gama pudiera quedar muy difuminada en la cartera de productos de un agente o distribuidor independiente y/o que al aumentar la posibilidad de repartir unos costes fijos entre múltiples líneas de producto se pudieran conseguir mayores economías de gama -y con ellas menores costes de producción- la preferencia por un cierto grado de internalización aumentaría. Por tanto, en términos de la concentración de la gama de productos existen argumentos

¹¹ Cabría incluso esperar que dicha relación se percibiera aún más claramente en el caso de una inversión directa propia (filial de ventas) o compartida (empresa mixta comercial) para controlar la distribución realizada en el mercado exterior que mediante la utilización de alianzas comerciales con socios extranjeros.

plausibles para defender niveles muy distintos de internalización; aunque, a la luz de los resultados obtenidos en otros estudios (Klein et al., 1990), nos inclinamos más por esta segunda hipótesis:

H1b: Una mayor concentración de la gama de productos exportados a los mercados exteriores aumenta la probabilidad de distribuir mediante mecanismos típicos de mercado (redes ajenas de agentes y/o distribuidores independientes), mientras que una gama formada por múltiples líneas de productos favorece la internalización de la actividad exportadora al exterior (redes propias y/o alianzas comerciales).

6.2.2.2. Tecnología de producción

Las diferencias de tecnología entre las empresas pueden servir para contrastar, en cierta manera, los efectos de los costes de transacción. Así, el nivel de éstos en relación a los costes de producción es diferente según el tipo de tecnología productiva utilizada por la empresa (Campa y Guillén, 1995). En este sentido, cabe distinguir entre las técnicas de producción en masa de bienes altamente estandarizados y todas aquellas tecnologías alternativas que facilitan la elaboración de productos no estandarizados -usualmente en series más cortas de producción- y/o se muestran lo suficientemente flexibles como para producir distintas variedades de un mismo producto. Las primeras se distinguen de las demás por el hecho de perseguir, principalmente, la menor variación posible en los rasgos físicos o técnicos del producto, enfatizando las ventajas inherentes a la consecución de series más largas de producción (economías de escala, mayor homogeneidad en el producto final, precios comparativamente más bajos, etc.).

En este sentido, los costes relacionados con establecer *ex-ante* el contacto con los posibles clientes o distribuidores de un tipo de bien determinado (informándoles sobre sus características principales o acordando con ellos el precio y/o su nivel esperado de rendimiento), parecen ser relativamente menores en el caso de estar producidos mediante técnicas de producción en masa y alta estandarización, que en el caso de emplear tecnologías alternativas capaces de otorgar un mayor grado de variedad, flexibilidad y complejidad al producto final. Asimismo, también es probable que los costes de transacción *ex-post* disminuyan más, en la medida que un mayor grado de estandarización del bien exportado facilita la vigilancia en el cumplimiento de las especificaciones del contrato establecido por ambas partes.

Así pues, el carácter relativamente menos complejo y sofisticado de los bienes producidos mediante esta tecnología estandarizada permitiría reducir, en cierto modo, las asimetrías de información existentes entre vendedores y compradores situados en países distintos. De aquí que quepa esperar el siguiente efecto de la tecnología sobre la integración vertical hacia delante en los mercados de exportación:

H2: Las empresas que producen bienes altamente estandarizados mediante tecnologías de producción en masa es más probable que externalicen las actividades de exportación, recurriendo relativamente más a fórmulas de distribución ajenas que las restantes empresas¹².

¹² Cabría la posibilidad de defender igualmente el sentido opuesto de esta relación, es decir, que las empresas productoras de bienes estandarizados en masa internalicen sus actividades exportadoras en mayor grado que las demás. Determinados postulados de las teorías contingencial y estratégica destacan la necesidad de coordinar y controlar más de cerca las operaciones con el fin de alcanzar una mayor estabilidad en casos, como éste, en los que se requiere de una operativa especialmente intensa y aislar las actividades de las fluctuaciones e incertidumbres de los mercados. Los resultados obtenidos en otras investigaciones (Campa y Guillén, 1995) no parecen, sin embargo, apoyar esta otra apreciación.

6.2.2.3. Activos específicos: conocimientos especializados

La existencia de mercados de intermediación altamente competitivos en el exterior limita la habilidad de los intermediarios independientes para comportarse oportunísticamente, ya que el fabricante-exportador puede reemplazarlos con relativa facilidad. Sin embargo, la presencia de ciertos “fallos en el mercado” dificulta ejercer un control sobre dicho comportamiento sin apenas incurrir en coste alguno. Un ejemplo representativo se produce cuando alguna o ambas partes presentes en el intercambio invierte en activos específicos (técnicos y/o humanos), los cuales se caracterizan porque no suelen tener una utilidad alternativa fuera del marco en el que se produce la transacción.

Dicha inversión supone pasar, a menudo, de un contexto de negociación con numerosos intermediarios en el mercado internacional, a otro en el cual el mecanismo del mercado podría no ser tan efectivo para salvaguardar los comportamientos oportunistas de los agentes, al reducirse considerablemente la disponibilidad de intermediarios o canales independientes capaces de manejar con eficiencia los productos de un fabricante. Al aumentar significativamente el coste asociado al cambio de intermediario en el extranjero, por la presencia de activos específicos en dicha relación contractual, es probable que las empresas prefieran recurrir a canales relativamente más integrados donde el oportunismo puede combatirse mediante el ejercicio de autoridad, el control del comportamiento y la utilización de incentivos más variados de los que pueden ofrecerse a los distribuidores independientes (Klein et al., 1990).

Aunque la manifestación de activos idiosincráticos en el ámbito internacional puede ser diversa, destaca particularmente el ámbito de las relaciones y los conocimientos

acumulados por los agentes implicados en la transacción (Anderson y Couhglan, 1987; Osborne, 1996). Cuando el nivel de formación necesario para manejar y/o vender un producto es más elevado y, por tanto, aumenta el volumen de conocimientos específicos adquiridos por las redes ajenas en el exterior -tanto los referidos al fabricante, como al producto, la marca y/o al mercado en cuestión-, se hace cada vez más difícil poder sustituir al intermediario local actual (agente/distribuidor); potenciándose, a su vez, la posibilidad de que éste se comporte de manera oportunista. Así pues, donde el conocimiento altamente especializado establecido en la relación fabricante-distribuidor en el extranjero es más importante, se espera que el primero intente establecer, con o sin el segundo, un mecanismo más integrado para controlar la distribución del producto. Se postula, pues, una relación de signo positivo entre la transacción de activos específicos y la internalización de la actividad exportadora.

H3: La probabilidad de recurrir a la utilización de canales propios y/o alianzas estratégicas para la distribución en los mercados extranjeros, aumenta con el nivel de especificidad de los conocimientos presentes en el ámbito de la transacción o intercambio.

6.2.2.4. Intangibles tecnológicos y de mercado

Igualmente cabe esperar que, ante la presencia de activos intangibles, aumente la probabilidad de internalizar las actividades de distribución en el exterior versus la preferencia por efectuar tales transacciones directamente en el mercado (Campa y Guillén, 1995). La razón podría deberse al hecho de que, tal y como se señala en la literatura (Hennart, 1982; Dunning, 1979, 1988; Kogut y Singh, 1988; Agarwal y Ramaswami, 1992), dichos activos recogen la trascendencia de las ventajas propias de

la empresa a la hora de determinar su competitividad en los distintos mercados, por lo que se deseará mantener un cierto grado de control interno sobre ellos. En particular, recogemos aquí la inversión realizada en activos de naturaleza tecnológica (I+D) o de mercado (diferenciación del producto) por parte del fabricante-exportador.

Por un lado, en términos de activos caracterizados por una cierta intensidad tecnológica, existe un riesgo considerable asociado con la posible disipación del valor económico de las rentas obtenibles a partir de los mismos, caso de recurrirse al mecanismo del mercado. La razón estriba en que, en tal caso, puede resultar particularmente difícil diseñar un contrato que recoja *ex-ante* las innumerables contingencias que podrían afectar el curso de la transacción con activos de este tipo; lo cual podría favorecer el deseo de alguna de las partes de aprovecharlo posteriormente en su propio beneficio. Para mitigar este riesgo, la empresa propietaria de los mismos puede escoger internalizar dichas operaciones de intercambio¹³.

H4a: Cuanto mayor sea el nivel de activos tecnológicos de la empresa exportadora, menor será la probabilidad de externalizar las operaciones de exportación mediante la utilización de redes ajenas de distribución.

Por otro lado, cabe pensar que si un producto está escasamente diferenciado quizás resulte más conveniente la utilización de intermediarios en el mercado; y viceversa, una mayor diferenciación del producto -y, por tanto, un menor grado de sustitutibilidad- podría favorecer su distribución mediante canales más integrados. Los productos que

¹³ De hecho, aunque pueda pensarse que la utilización de patentes reduce las preocupaciones en cuanto a que la información tecnológica relevante pueda distribuirse a los competidores por el uso de canales independientes, lo cierto es que su máxima protección se consigue en el marco de un canal integrado en el cual el fabricante puede controlar mejor todas las actividades de distribución, incluida la posible diseminación de información (Anderson y Coughlan, 1987).

están más y/o mejor diferenciados apenas si quedan afectados por guerras de precios, lo cual limita que se erosionen los márgenes de un fabricante que haya integrado la distribución internacional de los mismos. En cambio, cuando los productos son más similares, las posibles guerras de precios suelen ser mejor absorbidas por la estructura de costes de un distribuidor (canal independiente) que por la de una red propia -como podría ser el caso de una subsidiaria comercial- (Anderson y Couhglan, 1987). A su vez, Osborne (1996) destaca la mayor complejidad y/o habilidad necesaria para gestionar la venta de bienes diferenciados, lo cual también puede fomentar la predilección por canales más integrados.

H4b: Cuanto mayor sea el grado de diferenciación del producto exportado, más probable es que se distribuya mediante canales que reflejan un mayor grado de integración (redes propias y/o alianzas comerciales).

6.2.2.5. Servicio al cliente

La internalización del canal distribuidor puede contribuir positivamente a que los servicios pre/post-venta ligados con el producto exportado se otorguen desde la propia filial o sucursal situada en el mercado de destino; proporcionándose, por tanto, más cerca del usuario final. A menudo también quedan especificados en el marco de acuerdos comerciales duraderos con entidades extranjeras¹⁴. Por tanto, aunque no se descarta una relación en sentido contrario, en aquellos casos en los que se requiera un nivel relativamente más alto de servicios complementarios a la venta y/o convenga que su suministro tenga lugar cerca del cliente extranjero se utilizarán, más comúnmente,

¹⁴ Cabe igualmente la posibilidad de que su especificación venga determinada en contratos de mercado con distribuidores independientes locales; aunque, en el caso de utilizarse agentes a comisión, este servicio -caso de darse- suele proporcionarlo el fabricante desde su país de origen.

canales propios de distribución versus los ajenos o independientes (Anderson y Coughlan, 1987).

H5: Cuanto mayores sean los niveles de servicio requeridos con el producto en el exterior, mayor será la probabilidad de que se internalice la función del canal de distribución.

6.2.2.6. Características de la empresa exportadora

Las empresas exportadoras altamente participadas por inversores extranjeros de capital suelen contar con el acceso a toda una serie de conocimientos o recursos (financieros, información sobre oportunidades de negocio en otros mercados, contactos fuertes para aprovechar los canales erigidos por las propias empresas inversoras en sus respectivos países y/o para el establecimiento de alianzas comerciales con tales entidades extranjeras, etc.) que las empresas nada o escasamente participadas no suelen y/o pueden disfrutar. Así, cabe esperar que cuanto mayor sea el grado de asociación con alguna matriz extranjera en términos de capital, mayor será la posibilidad de haber establecido dicho tipo de alianzas comerciales y/o de utilizar sus propios canales para la distribución en el exterior. Se contrastará, por tanto, si:

H6a: Una mayor participación del capital extranjero incrementa la probabilidad de internalización de las actividades distributivas en el exterior vía el establecimiento de redes propias y/o la creación de alianzas comerciales, versus la utilización de canales de distribución exclusivamente independientes.

Asimismo, la literatura especializada enfatiza el impacto de la mayor o menor dimensión y/o disponibilidad de recursos como un factor clave de la ocurrencia o no de

una determinada fórmula de internalización de las exportaciones (Agarwal y Ramaswami, 1992; Erramilli y Rao, 1993; Campa y Guillén, 1995, Osborne, 1996). En concreto, formas como la de invertir directamente en una delegación/subsidiaria comercial parecen estar más al alcance de empresas cuya dimensión relativamente grande les otorga la capacidad necesaria para soportar los mayores riesgos asociados con esta inversión directa en el extranjero. De aquí, pues, que:

H6b: Una mayor dimensión y/o disponibilidad de recursos incrementa la probabilidad de integración mediante canales propios y/o alianzas comerciales con socios extranjeros para la distribución en el exterior, frente a la utilización de mecanismos ajenos (redes de agentes y/o distribuidores independientes)¹⁵.

Por último, en términos de las restantes características del exportador, un mayor grado de compromiso con la actividad exterior y/o de confianza en los mercados exteriores para las ventas debería refrendarse con el uso de mecanismos más integrados y comprometidos para la distribución de tales exportaciones en el extranjero sobre las restantes alternativas (Campa y Guillén 1995; Osborne, 1996). Por el contrario, si la actividad exportadora apenas estuviera planificada y/o denotara todavía una escasa proporción de exportaciones en relación a las ventas totales de la compañía, no existiendo siquiera ningún departamento especializado en comercio exterior, cabría esperar que dicho comportamiento se asociara típicamente con el recurso a intermediarios independientes. El motivo es que, en tales casos, no parece justificarse aún la inversión en redes propias, ni el negocio internacional aparenta tener una

¹⁵ También esta relación podría percibirse más claramente en el caso de una inversión directa propia (filial de ventas) o compartida (empresa mixta comercial) para controlar la distribución realizada en el mercado exterior que mediante la utilización de alianzas comerciales con socios extranjeros.

importancia estratégica lo suficientemente grande como para llegar a establecer acuerdos de distribución con otras empresas.

H6c: Un mayor grado de compromiso con la actividad exportadora incrementa la probabilidad de integración mediante canales propios para la distribución en el exterior y/o el establecimiento de arreglos institucionales que lleven a compartir el control (alianzas comerciales con socios extranjeros), frente a la utilización de canales ajenos de distribución (agentes y/o distribuidores independientes).

6.2.2.7. Mercados de destino

Asimismo, la elección entre canales independientes (agentes/distribuidores) versus los que reflejan un mayor grado de integración (alianzas comerciales y, sobre todo, redes de distribución propia) podría depender claramente del país-mercado exterior al cual se quisiese penetrar (Klein et al., 1990). Manejar un canal altamente integrado podría ser más difícil en países culturalmente disímiles al de origen de la empresa exportadora (Anderson y Couhglan, 1987; Osborne, 1996). Las técnicas para la dirección de la inversión comercial en el extranjero podrían no transferirse con la misma facilidad, ni en las mismas condiciones, de unos países a otros. También podría afectar el idioma, así como otras barreras culturales tanto o más relevantes que ésta, las distintas prácticas de negocio que aconteciesen en el país extranjero, etc.

La superación de determinadas condiciones lingüísticas y/o culturales claves, así como los intentos para facilitar la aceptación del producto en mercados lejanos o muy distintos al doméstico, podría favorecer el empleo de intermediarios locales -esto es, del país en cuestión- como mecanismo para gestionar las ventas allí. De este modo, en

países alejados culturalmente al de origen parece complicarse el manejo de los canales más integrados, mientras que en los países o culturas más cercanas física y/o psicológicamente a la del exportador se haría más probable la integración de la función exportadora en la propia empresa, al experimentarse menores riesgos con esta actuación.

H7: El menor grado de similitud cultural entre el país/zona geográfica de entrada y el mercado de origen aumenta la probabilidad de recurrir a la utilización de canales ajenos de distribución (agentes o distribuidores independientes)¹⁶.

6.2.2.8. Incertidumbre externa

La tradición económica relacionada más directamente con la minimización de los costes de transacción (Williamson, 1975) postula que, en condiciones de elevada incertidumbre y racionalidad limitada de los agentes, es ciertamente difícil el diseño -y, por tanto, garantizar el posterior cumplimiento- de contratos en el mercado que especifiquen todas y cada una de las contingencias o eventualidades futuras posibles y/o su consiguiente respuesta. Por lo tanto, sólo queda lugar muchas veces para la formulación de contratos incompletos, donde pueden pesar las asimetrías de información entre los participantes y, por tanto, la posibilidad de que los intermediarios en el extranjero se comporten *a posteriori* de forma oportunista en la defensa de sus propios intereses. En tales casos lo deseable parece ser internalizar en mayor o menor grado las operaciones, tratando así de absorber dicha incertidumbre a través de la especialización de la toma de decisiones y la armonización de los distintos intereses

¹⁶ Asimismo, cabría esperar una cierta predominancia de los mecanismos un poco menos integrados de exportación (alianzas comerciales con socios locales que, por tanto, conocen el país) sobre los más integrados (organizaciones propias para la distribución en el extranjero).

mediante mecanismos más variados de control e incentivos. Por tanto, cabe postular que:

H8a: Cuanto mayor sea el grado de incertidumbre percibida en torno a un mercado extranjero, mayor será el grado de integración del canal distribuidor¹⁷.

Sin embargo, algunos teóricos de la organización (Lawrence y Lorsch, 1967; Pfeffer y Salancik, 1978) defienden el hecho de que las estructuras más ligeras (y, por tanto, desintegradas verticalmente) serían más efectivas bajo condiciones de elevada incertidumbre en el entorno. De esta manera, una organización que cuente con una mayor flexibilidad operativa se podrá adaptar mejor a las condiciones cambiantes de su entorno; mientras que las organizaciones más integradas tenderán a reaccionar con mayor dificultad. La contratación en el mercado del servicio ofrecido por agentes y/o distribuidores independientes para realizar la distribución a nivel internacional parece ajustarse más al objetivo de conseguir y/o mantener un grado notable de flexibilidad. Así pues, cabría postular también la hipótesis justamente opuesta a la anterior, siendo difícil a priori prever el resultado¹⁸.

H8b: Cuanto mayor sea el grado de incertidumbre percibida en torno a un mercado extranjero, menor será el grado de integración del canal distribuidor.

¹⁷ En particular, las alianzas comerciales con algún socio extranjero pueden revelarse aquí como un modo superior de quasi-internalización (Contractor y Lorange, 1988; Kogut y Singh, 1988; Agarwal y Ramaswami, 1992; Campa y Guillén, 1995). A través del socio, la empresa podría adquirir las capacidades y/o recursos que necesita para relajar dicha incertidumbre, obteniéndose un mayor conocimiento del mercado en cuestión. Cabría esperar, por tanto, una cierta preponderancia de las fórmulas medianamente integradas y/o compartidas de control *-joint ventures* u otras alianzas internacionales para la distribución-, ante el escaso grado de conocimiento de un mercado o la percepción de importantes barreras cognitivas durante el acceso al mismo.

¹⁸ Klein et al (1990) tratan de resolver este problema descomponiendo la incertidumbre en dos dimensiones distintas (volatilidad versus diversidad) y especificando el impacto que tendría cada una sobre la elección del canal distribuidor en los mercados internacionales. La base de datos de su estudio, a diferencia de la que nosotros manejamos, facilitaba realizar dicha descomposición.

6.2.2.9. Penetración de los canales de distribución

Por último, la elección de un determinado mecanismo de exportación también puede verse afectada por la percepción de ciertas facilidades u obstáculos en la penetración de los mercados extranjeros. Así, cabe esperar una mayor incidencia de las redes u organizaciones propias o de un mayor nivel de compromiso (integradas) en situaciones donde el grado de penetración conseguido a través de la distribución se considere ventajoso sobre los competidores. En cambio, se espera hallar una mayor presencia relativa de modalidades ajenas y/o independientes de distribución cuando el nivel de penetración obtenido en los mercados exteriores por el canal se contemple más bien como un obstáculo competitivo.

H9: La concepción de mayores ventajas -versus obstáculos- competitivos en el ámbito de la distribución internacional del producto se relaciona, en mayor grado, con la internalización dentro de la empresa del canal de distribución.

6.3. EVIDENCIA EMPÍRICA

6.3.1. Fuente de los datos y operacionalización de las variables

Los datos requeridos para la contrastación de las hipótesis formuladas en el apartado anterior proceden, como en los capítulos precedentes, de la muestra de 428 empresas exportadoras catalanas recogidas en la muestra general del ICEX-92¹⁹.

En el capítulo 4 ya fueron descritos los mecanismos de distribución internacional utilizados por dicho colectivo exportador -cuyo resumen puede verse en la **tabla 1-**, a la

¹⁹ En esta ocasión también se utilizan, con fines eminentemente comparativos, los datos relativos a las restantes 1.836 exportadores no catalanes de la base general formada por 2.264 unidades exportadoras.